

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Martina Šorfová

**Komparace kompetencí vedoucích školních jídelen s a bez právní
subjektivity**

**Comparison of Competencies of School Canteen Managers With or
Without Legal Personality**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Jeřicích dne 22. 3. 2013

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucí práce Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za odborné rady, vstřícnost, trpělivost a spolupráci při vypracování mé závěrečné bakalářské práce.

Martina Šorfová

ABSTRAKT

Závěrečná práce se zabývá komparací kompetencí vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity. Vychází z poznatků odborné literatury, vymezuje termín kompetence a pojmenovává základní kompetence vedoucích školních jídelen. Práce přináší analýzu zjištěných výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na manažerské, sociální a osobnostní kompetence vedoucích pracovníků školních jídelen. Na základě teorie a výsledků dotazníkového šetření je provedena komparace kompetencí vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity. Výstupem závěrečné práce je nástroj k profesnímu rozvoji vedoucích školních jídelen a nástroj pro ředitele škol a zřizovatele školských zařízení k hodnocení, motivaci a přijímání nových pracovníků ve školní jídelně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vedoucí školní jídelny, kompetence, kompetenční model.

ABSTRACT

This final paper focuses on the comparison of competencies of school canteen managers with or without legal personality. It comes out of the literature research. It specifies the term “competence” and it lists basic competencies of school canteen managers. The paper introduces the analysis of a questionnaire outcomes that focused on managing, social and personality competencies of school canteen managers. The comparison of competencies of school canteen managers with or without legal personality is based on the theory and the questionnaire results. This final paper outcome is a tool for the professional development of school canteen managers. It is also a tool for the school headmasters and school facility founders to carry out evaluation, to motivate and hire new school canteen employees.

KEYWORDS

School canteen management, competence, competency model

Obsah:

Úvod	6
------------	---

1 Teoretická část

1. 1 Školní stravování	7
1. 2 Právní forma školních jídelen	8
1. 2. 1 Školní jídelna – součást školy	8
1. 2. 2 Školní jídelna – samostatný právní subjekt	9
1. 3 Kompetence	10
1. 3. 1 Význam pojmu kompetence	10
1. 3. 2 Charakteristické znaky kompetence	11
1. 3. 3 Manažerské kompetence	13
1. 4 Klíčové kompetence	16
1. 4. 1 Součásti klíčových kompetencí.....	18
1. 5 Kompetenční model	19
1. 5. 1 Kompetenční model vedoucí školní jídelny	20

2 Výzkumná část

2. 1 Cíl práce a výzkumné otázky	26
2. 2 Předvýzkum a popis výzkumu	27
2. 3 Vyhodnocení výzkumného dotazníku	28
2. 4 Vyhodnocení výzkumných otázek	47

Závěr	50
--------------------	-----------

Seznam literatury	52
--------------------------------	-----------

Seznam použitých zkratk	53
--------------------------------------	-----------

Přílohy	54
----------------------	-----------

Úvod

Úkolem školního stravování je poskytování zdravé a vyvážené stravy dětem, žákům a studentům v rámci hmotného zabezpečení po dobu jejich pobytu ve škole. Školní stravování je nedílnou součástí školské soustavy, základní prioritou vedoucích školních jídelen je neustálé zlepšování a zdokonalování poskytovaných služeb. Pro zachování a zvyšování konkurenceschopnosti školních jídelen nezbytně potřebujeme kompetentní zaměstnance pro jednotlivé činnosti, které v organizaci vykonáváme. Slovo kompetence se v manažerské praxi používá ve dvojím smyslu – jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost vykonávat určitou činnost. Vedoucí pracovníci školních jídelen musí řešit oblast organizační, pracovně právní, ekonomickou, bezpečnostní, hygienickou a nepřímo i oblast výchovně vzdělávacího procesu.

Cílem této práce je komparace kompetencí vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity.

Teoretická část práce vychází z poznatků odborné literatury. V úvodu je krátce popsán školní stravování, základní právní předpisy, cíle školního stravování a rozdíly v právní formě školních jídelen. Dále práce popisuje význam odborného termínu kompetence a charakteristické znaky kompetence. Zvláštní kapitola je věnována manažerským kompetencím. V další části jsou popsány klíčové kompetence, jejich součásti a kompetenční model. V poslední kapitole teoretické části je zpracován na základě poznatků z odborné literatury a předvýzkumu „Kompetenční model vedoucí školní jídelny“, který je také předmětem výzkumného šetření.

Výzkumná část je zaměřená na činnosti, které jsou charakteristické pro manažerské, osobnostní a sociální kompetence vedoucích pracovníků školních jídelen. Manažerské kompetence jsou zkoumány v oblasti plánování, organizování, komunikace, motivace, delegování, kontrola a hodnocení. Tato část dotazníku zjišťuje, jak řeší vedoucí školních jídelen jednotlivé činnosti, které jsou důležité pro bezproblémový provoz zařízení. Sociální kompetence jsou zaměřené na oblasti efektivní komunikace, asertivní jednání a řešení problémů. Efektivní komunikace je nedílnou součástí úspěšné organizace, asertivní jednání je nutné při prosazování cílů organizace a řešení problémů vyžaduje důkladnou přípravu a návrhy ke zlepšení situace. V poslední části jsou zkoumány osobnostní kompetence v oblasti seberozvoje a emoční inteligence. Tato oblast je velmi důležitá pro vzájemný respekt, úctu, pochopení zaměstnanců i sebe sama.

1 Teoretická část

1.1 Školní stravování

Školní stravování je nedílnou součástí školské soustavy a vedoucí pracovníci musí řešit oblast organizační, pracovně právní, ekonomickou, bezpečnostní, hygienickou a nepřímo i oblast výchovně vzdělávacího procesu.¹ Základním právním předpisem pro poskytování stravovacích služeb dětem, žákům a studentům je vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování ve znění pozdějších předpisů. Vyhláška o školním stravování stanoví organizaci školního stravování, typy zařízení školního stravování, rozsah služeb školního stravování a úplatu za školní stravování. Školní stravování se řídí výživovými normami stanovenými v příloze č. 1 vyhlášky o školním stravování a rozpětím finančních limitů na nákup potravin stanovených v příloze č. 2 vyhlášky o školním stravování.²

Cíle moderního školního stravování

- zabezpečit stravování co největšímu počtu žáků,
- zabezpečit stravu v souladu se současnými výživovými trendy, tj. zejména snížit podíl živočišných tuků, zvýšit spotřebu rostlinných produktů (luštěnin) jako zdroje minerálů a vitamínů, při podávání mas vybírat zejména libová masa, drůbež, ryby, přednost kvalitě před kvantitou,
- seznamovat žáky s novými trendy ve výživě přípravou netradičních jídel – např. kombinace běžných a sojových mas, rybích jídel, používání celozrnných výrobků, vloček, zeleninových salátů,
- zabezpečit pitný režim dětí, žáků a studentů,
- koncipovat školní jídelnu jako informační a výchovné centrum zdravé výživy pro žáky, rodiče i školu.³

Cíle moderního školního stravování jsou základem pro stanovení strategie organizace. Základní prioritou školního stravování je neustálé zlepšování a zdokonalování poskytovaných služeb a tyto cíle jsou pro zkvalitňování školního stravování důležitým nástrojem.

¹ ŠTOČEK, M., *Řízení školní jídelny a výdejny*, s. 4

² *Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění*

³ ŠTOČEK, M., *Řízení školní jídelny a výdejny*, s. 18

1. 2 Právní forma školních jídelen

Řízení školní jídelny a nároky na vedení vychází ze skutečnosti, zda je školní jídelna samostatným právním subjektem nebo součástí školy, další faktory náročnosti řízení a vedení školní jídelny závisí na organizační struktuře a na počtu pracovníků školní jídelny.

1. 2. 1 Školní jídelna – součást školy

Školní jídelna, která je součástí školy má zjednodušené řízení, některé kompetence přebírá ředitel školy. Podmínkou fungování vztahu škola a jídelna je vzájemná spolupráce a důvěra mezi vedoucími pracovníky.

V organizační struktuře školy je vedoucí školní jídelny zařazena na pozici středního managementu školy. Zastupuje v plném rozsahu oblast školního stravování dětí, žáků a studentů ve škole. Je přímo podřízena řediteli školy, řídí školní jídelnu, odpovídá za její provoz a plynulý chod. Je plně odpovědná za dodržování hygienických předpisů a předpisů BOZP. Ředitel školy stanoví vedoucí školní jídelny podrobnou pracovní náplň s přesným vymezením pravomocí a odpovědností za svěřené úkoly, např. čerpání provozního a mzdového rozpočtu jídelny, personální oblast apd. Právní odpovědnost za školní jídelnu má ředitel školy.

Příklad organizační struktury školy, jejíž součástí je školní jídelna – schéma č. 1⁴

3. stupeň řízení	Ředitel školy				
1. stupeň řízení	zástupce ředitele	vedoucí školní družiny	vedoucí školní jídelny		
příplatek za vedení podle §124 odst. 4, ZP			šéfkuchařka	školník	
	výchovný poradce	vychovatelky	kuchařky	uklízečky	sekretářka, ekonomka

⁴ Organizační struktura Základní školy, Jičín, Husova 170

1. 2. 2 Školní jídelna – samostatný právní subjekt

Základním rámcem příspěvkové organizace je zřizovací listina. Zřizovací listina vymezuje hlavní účel a předmět činnosti organizace, statutární orgán a způsob jeho vystupování jménem organizace, majetek ve vlastnictví zřizovatele, majetková práva, hospodaření organizace a okruhy doplňkové činnosti. Ve zřizovací listině zřizovatel určí organizaci hranici jejich pravomocí i hranice hospodaření s majetkem.

Ředitel školní jídelny plní úkoly vedoucího organizace a je oprávněn zastupovat organizaci navenek, jednat jejím jménem ve všech věcech týkajících se činnosti organizace v souladu se zřizovací listinou a to tak, že k názvu organizace připojí vlastnoruční podpis. Plní veškeré úkoly vyplývající z práv a povinností zaměstnavatele v souladu se zákoníkem práce a souvisejícími předpisy. Ředitel rozhoduje o vytvoření vnitřní struktury organizace, řízení a pracovním zařazením zaměstnanců, vydává organizační, provozní a pracovní řád a další vnitřní předpisy organizace. Odpovídá za to, že budou dodržovány veškeré zákony, právní předpisy vydané na základě zmocnění uvedených v těchto zákonech, vyhlášky, nařízení a pokyny zřizovatele.⁵ Ředitel školní jídelny má za organizaci právní odpovědnost v plném rozsahu.

Příklad organizační struktury samostatné školní jídelny – schéma č. 2⁶

3. stupeň řízení	Vedoucí školní jídelny	
1. stupeň řízení	vedoucí kuchařka	
	samostatné kuchařky	administrativní pracovníce
	kuchařky	

⁵ Zřizovací listina Školní jídelny Hořice

⁶ Organizační struktura Školní jídelny Hořice

1. 3 Kompetence

1. 3. 1 Význam pojmu kompetence

Jedním z mnoha výkladů termínu kompetence v odborné literatuře je, že ji pojmáme jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu.⁷ Slovo kompetence se používá v manažerské praxi ve dvojím smyslu – jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat. Jedná se tedy o dvě následující dvě roviny termínu kompetence:

1. **kompetence od jiného** (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)

2. **kompetence od sebe** (způsobilost, schopnost, dovednost)⁸

Tyto dva významy slova kompetence rozšiřuje Hroník ještě o třetí dimenzi (i když se v podstatě jedná o rozšíření chápání kompetence „od sebe“), a tou je motivace. Dostává se tak k triádě „mohu – umím – chci“. Mohu ve smyslu pravomoci, umím ve smyslu znalosti a dovednosti a chci ve smyslu motivace k určité činnosti. Teprve tato úplná triáda zajistí potřebnou činnost pracovníků vedoucích k cíli. Kompetentní pracovník tedy:

- má možnost v daném prostředí takové chování použít (tj. kompetence od jiného – může),
- je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje (tj. kompetence od sebe – umí),
- je motivovaný takové chování použít (tj. vnitřní motivace – chce).⁹

Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.

Takto vymezený termín kompetence v sobě zahrnuje obě dříve uvedená pojetí a navíc je zcela ve shodě s triádou „moci – umět – chtít“, která nejen odkazuje na předpoklady a podmínky efektivního výkonu, ale rovněž znovu potvrzuje oprávněnost použití konceptů vzdělávání a řízení podle kompetencí v praxi.¹⁰

⁷ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 29.

⁸ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 23

⁹ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 24

¹⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 27

Pro vedoucí pracovníky školních jídelen je nedílnou součástí každodenních činností provádění úkolů ve shodě s triádou „mohu – umím – chci”.

Mohu je dané pracovní pozicí v organizaci – máme oprávnění provádět úkoly, které plynou ze zřizovací listiny, z pracovní smlouvy a z popisu pracovní činnosti, kde jsou přesně vymezené pravomoci a odpovědnost za svěřené úkoly.

Umím – nezbytnou součástí úspěšného výkonu pracovní pozice je potřebné vzdělání v daném oboru. Znalosti, zkušenosti a dovednosti získané praxí jsou velkou výhodou při řízení a vedení podřízených zaměstnanců. Know-how soubor znalostí o daném oboru nám přináší obsáhlejší pohled na problematiku školního stravování a dokáže nám ukázat nástrahy a rizika konkurenčního prostředí. Posiluje naši konkurenceschopnost, která je důležitá při dalším rozvoji organizace.

Chci – motivace je velmi důležitá pro rozvoj zaměstnanců a plnění cílů organizace. Závisí na hodnotách, postojích, potřebách a zájmech zaměstnanců organizace. Úkolem vedoucích pracovníků je motivovat zaměstnance nejlépe podle jejich hodnot a potřeb. Motivací povzbuzujeme zaměstnance k lepším výkonům, povzbuzujeme jejich zájem o pracovní úkoly, posilujeme jejich důvěru a nabízíme možnost seberealizace každého zaměstnance. Ve školství je velkým problémem finanční motivace z důvodu nízkých mzdových rozpočtů zejména pro platy nepedagogických pracovníků, proto se upřednostňuje motivace uznáním, pochvalou, zlepšením pracovního prostředí, nabídkou dalšího vzdělávání nebo zdůrazněním jistoty stálého pracovního poměru v organizaci.

1. 3. 2 Charakteristické znaky kompetence

Kompetence je vždy kontextualizovaná – to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace (schéma č. 3).

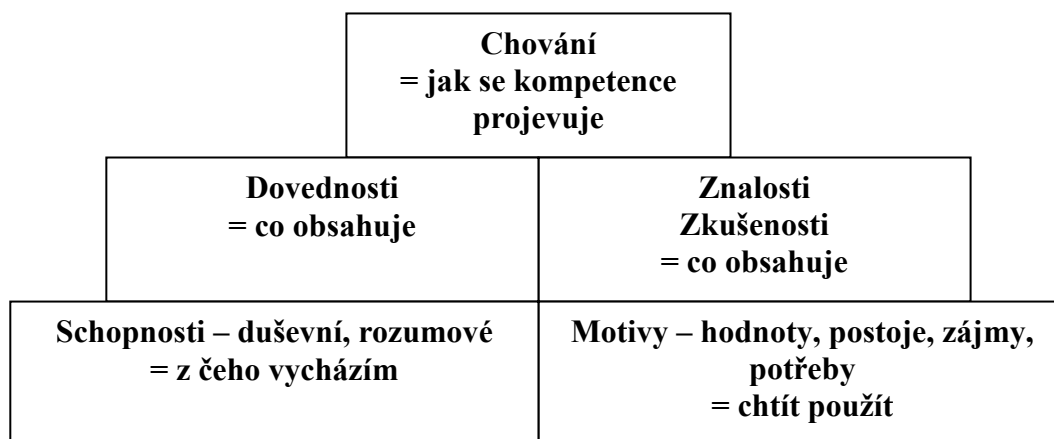
Kompetence multidimenzionální – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.); předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se také projevuje.

Kompetence je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií. To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit.

Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Jsou založeny na určitém, předem vymezeném rámci vstupních kategorií, například konceptů, dovedností a postojů, obecně účinného konání.¹¹

Charakteristické znaky kompetence uvedené podle Vetešky a Tureckiové nejsou v souladu s vymezením termínu klíčových kompetencí. Tvzení, že je kompetence vždy kontextualizovaná tedy zasazená do určitého prostředí neodpovídá významu klíčových kompetencí. Klíčové kompetence zahrnují jednotlivé oblasti sociálních, osobnostních, manažerských a odborných kompetencí, jsou založeny na aktivitách, nikoli pouze na vědomostech, vyjadřují schopnosti k rozvíjení určité činnosti, jsou obecnější a nevztahují se na konkrétní místo.

Schéma č. 3 Hierarchický model struktury kompetence¹¹



¹¹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 31,32

Zvládnutí kompetence v požadované míře (kompetentnost) je v zásadě posuzováno úspěšností chování jedince v různých životních situacích. Dalo by se říci, že kompetentním je ten, kdo obvykle efektivně zvládá rozdílné úkoly a situace. Jinými slovy je úspěšný ve svých sociálních rolích. Využívání a rozvoj kompetence vyžadují úspěšné zvládání celého cyklu práce s informacemi a vytváření funkčních souborů znalostí a dovedností; vytváření nejrůznějších konceptů; metod a postupů rozhodování a řešení problémů.

Kompetence se proto týkají celé osobnosti člověka (jeho schopností, vlastností a motivů) a jsou získávány v průběhu celého života, stejně tak jsou rozvíjeny a ztráceny. Jsou také závislé na věku nositele a kultuře sociálního prostředí.

Základním problémem však zůstává, že kompetence se projevuje v chování, respektive v činnosti, a že žádný jedinec nedisponuje všemi potřebnými kompetencemi. Kompetence se dále rozvíjejí a přeměňují ve sdílení specifických kompetencí a v předávání kompetence dalším (znalostní management). Pokud ovšem začne jedinec získané kompetence předávat, přichází tak o konkurenční výhodu, kterou získal při individuálním využívání kompetencí. I to je zatím překážkou dalšího a úspěšného uplatnění různých změnových konceptů, včetně přístupu ke vzdělávání a řízení podle kompetencí.¹²

1. 3. 3 Manažerské kompetence

Požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy se promítají na jednotlivé organizační jednotky a pracovníky. Takové nároky kladené na manažery se nazývají manažerské kompetence. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera. Jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Každý manažer by se měl snažit posoudit vlastní úroveň kompetencí a uvědomit si potřeby svého dalšího rozvoje.¹³

Termín manažerské kompetence bývá definován různě. Zčásti jej tvoří funkční způsobilosti manažera a zčásti respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího, ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetencí manažera se rozumí jeho schopnost úspěšně vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Někteří autoři hovoří o „rozvoji manažerů“ (Armstrong, 2002, s. 523) či „řízení

¹² VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 32, 33, 34

¹³ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, s. 17

kariéry“ (Armstrong, 2002, s. 537), o manažerských kompetencích, „manažerském rozvoji“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 15), ale i o „profesní přípravě a vzdělávání manažerů“ (Mužík, 2000). Jde o nepřetržitý proces, který poskytuje širokou škálu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj souborů praktických kompetencí a zvyšování výkonnosti manažerů. Právě na praktické využití těchto kompetencí a jejich efektivní aplikaci v každodenní praxi se v poslední době klade velký důraz.¹⁴

Prokopenko a Kubr (1996, s. 23-25) dělí manažerské kompetence na několik složek, a to na:

- **znalosti** (získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích a souvislostech; soubor znalostí),
- **povahové rysy** (určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce, neboť určují, jak bude manažer reagovat na obecný soubor událostí),
- **postoje** (spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám; hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formulovány celoživotními zkušenostmi),
- **dovednosti** (schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí, dovednost odborně-technická, obecná manažerská a organizační, analytická a koncepční),
- **zkušenosti** (ne všude platí, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe),
- **kompetence technické** (technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce),
- **kompetence v jednání s lidmi** (oblast chování a vystupování, komunikativnost, asertivní styl jednání).¹⁵

Podle Mužíka (1999) jsou manažerské kompetence kombinací tří aspektů, a to: analytického, interpersonálního a emocionálního. Požadavky kladené na manažery se mění podle odvětví, typu organizace, míry odpovědnosti, obecně je však můžeme rozdělit do čtyř následujících skupin:

1. **analyticko-koncepční schopnosti** („co dělat“; soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem, například marketing, finance, řízení lidských zdrojů),

¹⁴ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, s.81

¹⁵ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, s.81, 82

2. **manažerské procesní dovednosti** („jak to dělat“; umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas, umění stanovit si priority),
3. **osobní rysy a vlastnosti** (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 27; pracovitost, schopnost práce v týmech, vlastní hierarchie hodnot, tvořivost, cílevědomost, osobní kouzlo, přizpůsobivost, empatie, důslednost, sebejistota, další osobnostní a profesní rozvoj, vzdělávání),
4. **„know-how“ daného odvětví** (soubor znalostí o daném oboru a všem , co souvisí s dalším rozvojem, včetně znalosti konkurenčního prostředí a vytváření „užitečných“ osobních vazeb zainteresovaných lidí).¹⁶

V současné době se manažerské kompetence stávají jedním z hlavních nástrojů konkurenceschopnosti organizace. Trh práce a pracovní prostředí se neustále mění, a proto je důležité stále rozvíjet, prohlubovat schopnosti, dovednosti, získané znalosti a tím se přizpůsobovat novým požadavkům organizace. Manažerské schopnosti vedoucího pracovníka jsou dané tím, jak jednají v různých zátěžových situacích, jak zvládají jednotlivé dovednosti a způsobilosti, jak se chovají k nadřízeným, podřízeným, zákazníkům a dalším spolupracovníkům.

¹⁶ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, s.81, 82

1. 4 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence byly definovány jako ty kompetence, jež představují přenosný a universálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost.

V rámci lisabonského procesu byly při výběru klíčových kompetencí sledovány tři priority:

1. osobní naplnění a rozvoj jedince v průběhu celého života, tzn. že klíčové kompetence musí vybavit jedince k tomu, aby byl schopen sledovat vlastní životní cíle a usiloval o celoživotní vzdělávání,
2. aktivní občanství a zapojení se do společnosti, tzn. že klíčové kompetence by měly vést každého jedince k tomu, aby se jako občan zapojil aktivně do dění společnosti,
3. zaměstnatelnost jedince („lidský kapitál“), tzn. že každý jedinec by měl být schopen získat odpovídající a kvalitní zaměstnání na trhu práce¹⁷

Klíčové kompetence mají delší životnost než odborné kvalifikace. Proto mohou sloužit jako základ pro další učení. Jsou výrazem způsobilosti, tedy schopnosti chovat se přiměřeně situaci, vyrovnaně, kompetentně. Získání klíčových kompetencí je tedy rozhodujícím krokem při rozvíjení osobnosti. Získávat klíčové kompetence znamená mít schopnost a být připraven učit se po celý život.¹⁸

Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně v situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.¹⁹ Klíčové kompetence jsou tedy obecnější a nevztahují se na konkrétní místo a z hlediska kompetenčních modelů se promítají především do osobnostních a sociálních kompetencí. Belz a Siegrist zavádí pojem klíčové kompetence jako „...obecnější schopnosti člověka překračující hranice profese a hrající důležitou úlohu pro jeho uplatnění na trhu práce.“ Navíc zdůrazňují spolupůsobení sociálních kompetencí, kompetencí ve vztahu k vlastní osobě a kompetencí v oblasti metod.

¹⁷ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 60

¹⁸ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 174, 175

¹⁹ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 166

Klíčové kompetence:

1. Sociální kompetence

- schopnost týmové práce,
- kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním situacím,
- komunikativnost

2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě

- nakládání s vlastní hodnotou,
- být vlastním manažerem,
- sebereflexe,
- rozvíjení vlastních hodnot

3. Kompetence v oblasti metod

- vypracovávat tvořivá řešení,
- strukturovat a klasifikovat nové informace,
- dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti
- kriticky přezkoumávat
- zvažovat šance a rizika²⁰

Klíčové kompetence nestojí vedle sebe izolovaně, vzájemně se prolínají a jejich rozvoj není nikdy ukončený. **Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.**²¹

Získávat klíčové kompetence znamená mít schopnost a být připraven učit se po celý život. Klíčové kompetence lze nabýt pouze ve skupinách při vzájemném kontaktu a jednání s ostatními.²²

Rozvíjení a získávání klíčových kompetencí zaměstnanců školní jídelny je nezbytné pro zajištění konkurenceschopnosti organizace. Rozvoj nových technologií, např. multifunkční pánve, uvádění neobvyklých surovin na trh potravin, poznatky z oboru zdravé výživy apd. vyžaduje neustálé celoživotní učení a rozvíjení svých znalostí a schopností pro udržitelnost v tržním prostředí.

²⁰ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 39

²¹ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 41

²² BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 175, 35

1. 4. 1 Součásti klíčových kompetencí

Belz a Siegrist dělí klíčové kompetence do jednotlivých součástí. Tyto součásti upřesňují a doplňují klíčové kompetence o konkrétní schopnosti, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnání dané profese a udržitelnosti na trhu práce.

- 1. Schopnost komunikovat** – dávat zpětný signál, vyjadřovat se jasně, všímat si neverbálních signálů, opakovat, shrnovat, umět naslouchat, znát potřeby.
- 2. Schopnost kooperovat** – sledovat cíle, přinášet představy, přejímat odpovědnost, respektovat mínění, umět urovnávat konflikty, respektovat ostatní.
- 3. Schopnost řešit problémy, kreativita** – vytyčit cíle, poznat struktury, umět analyzovat, odpoutat se, být spontánní, vytvářet asociace.
- 4. Samostatnost, výkonnost** – motivace k výkonu, převzít odpovědnost, využívat možností, nejprve to, co je důležité, adekvátní řešení problémů, poznat hranice výkonu.
- 5. Odpovědnost** – odhadnout důsledky, umět vybírat, dodržovat úmluvy, mít vůli, jednat vědomě, tvůrčí jednání.
- 6. Schopnost přemýšlet a učit se** – umět propojovat, získávat emocionální podněty, dbát na prožitky úspěchu, aktivní aplikování, používat všech smyslů, vytvářet „obrazy“.
- 7. Schopnost zdůvodňovat a hodnotit** – rozpoznat souvislosti, umět se distancovat, umět argumentovat, umět pozorovat, umět rozlišovat, objasňovat hodnoty.²³

Klíčové kompetence jsou tedy nedílnou součástí úspěchu v pracovním, ale i osobním životě lidí. Priority, které byly sledovány v rámci lisabonského procesu při výběru klíčových kompetencí se plně ztotožňují s úspěchem v konkurenčním prostředí a s celoživotním rozvojem osobnosti.

Celoživotní učení a znalost konkurenčního prostředí je nezbytným předpokladem úspěšných vedoucích školních jídelen. Sledování nových trendů, manažerské a odborné vzdělávání a motivace seberealizací je základem zkvalitňování služeb školního stravování.

²³ BELZ, H. , SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 186, 212, 232, 266, 302, 332, 354

1.5 Kompetenční model

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence a je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí.²⁴

Důvody pro vytvoření kompetenčního modelu jsou především výběr pracovníků a jejich hodnocení, které je podkladem pro vzdělávání, rozvoj i odměňování. Kvalitní kompetenční model umožňuje hodnocení nejen výkonu, ale i chování, důležitého zvláště při práci s lidmi. V případě negativního hodnocení je vzdělávání zaměřeno na rozvoj nedostatečně rozvinutých nebo chybějících kompetencí, v případě kladného hodnocení pak k osvojení dalších kompetencí potřebných pro dosažení vyššího stupně organizační hierarchie.²⁵

Výhody kompetenčních modelů:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“,
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj

Efektivní kompetenční model

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů,
- obsahuje nanejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- je sdílený, což znamená, že byl vytvořen nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíván²⁶

Důležitost kompetenčního modelu je nesporná tím spíše pro profesi, která není definována v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., Katalog prací. Vedoucí školních jídelen jsou zpravidla zařazeni do platové třídy na základě Metodického pokynu k odměňování

²⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 30

²⁵ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 36

²⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 30

pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací (č. j.: 10300/2010-25). Metodický pokyn zpracovalo MŠMT na základě uplatnění nového katalogu prací s platností od 1. 10. 2010 a změn v právních předpisech.²⁷ Tento pokyn doporučuje zařazení vedoucí školní jídelny, která je součástí školy do 7. – 8. platové třídy a vedoucí samostatné školní jídelny do 9. – 10. platové třídy. Kritériem pro zařazení vedoucích školních jídelen je výkon nejnáročnějších činností, které jsou uvedeny v katalogu prací.

1. 5. 1 Kompetenční model vedoucích školních jídelen

Kompetenční model vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity je zpracován na základě poznatků z odborné literatury a předvýzkumu a je předmětem výzkumného šetření. Výzkumnou otázkou je, zda podle názoru oslovených respondentů obsahuje kompetenční model všechny kompetence, které jsou nezbytné pro výkon profese vedoucí školní jídelny. Výsledky výzkumného šetření jsou popsány ve výzkumné části bakalářské práce.

Kompetenční model vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity byl předmětem předvýzkumu k výzkumné části této práce. Byly osloveny vedoucí školních jídelen, se kterými úzce spolupracuji při řešení otázek týkajících se školního stravování a provozu školní jídelny. Na předvýzkumu se podílely dvě vedoucí samostatných právních subjektů a osm vedoucích, které vedou školní jídelny součástí základní školy. Na základě jejich připomínek byl kompetenční model upravený a je přílohou dotazníku k výzkumnému šetření.

1. Lídrovské kompetence

Vedení lidí představuje lídrové kompetence, je to ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a podíleli se na dosahování cílů organizace. Vedení lidí se pokládá za základní náplň manažerů všech úrovní. Vedení zahrnuje komunikaci, motivaci, pracovní styl a přístupy manažerů.²⁸

- vize, strategie

Vize je jasně definovaný, věrohodný a realistický obraz toho, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout. Odráží potřeby zákazníků a také kroky vedoucí ke změně, ke

²⁷ www.msmt.cz

²⁸ ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu, studijní text*, s. 9

zlepšení současného stavu. Co chceme? Kam kráčíme?

Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů. Strategické plánování je logický proces, který vychází z analýzy. Hledáme pozitivní budoucnost organizace, optimální cestu ke stanovenému cíli. Provádí se pro horizont 3 – 5 let.²⁹

- **stanovení priorit**

Stanovení priorit je dovednost, která umí rozhodnout o naléhavosti a důležitosti jednotlivých úkolů.

- **kreativita**

Tvůrčí myšlení (kreativní) je charakteristické tím, že hledá odlišnosti, zkoumá i to nejméně pravděpodobné, přináší nové nápady, nové přístupy k řešení problémů, nové pohledy na věci, je nespojitě a úmyslně odbíhá od logických návazností.³⁰

2. Manažerské kompetence

- **plánování**

Plánování je zaměřeno do budoucnosti, určuje čeho má být dosaženo a jak. Plánování je obecně považováno za nejdůležitější nástroj pro dosahování cílů organizace.³¹

- **organizování**

Organizování je jedna ze základních manažerských funkcí, je to cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace s organizační strukturou, která poskytuje základnu pro její fungování, plnění cíle.³²

- **rozhodování**

Rozhodování je jednou z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři vykonávají na všech stupních řízení. Je nedílnou složkou základních manažerských funkcí jako je plánování, organizování, vedení lidí, personalistika a kontrola. Rozhodování je proces analyzování a uvažování, jehož výsledkem je rozhodnutí.³³

²⁹ ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu, studijní text*, s. 27,28

³⁰ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, s. 142

³¹ ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu, studijní text*, s. 7, 8

³² ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu, studijní text*, s. 31

³³ ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu, studijní text*, s. 42

- kontrola a hodnocení

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Účelem kontroly není pouhá zpětná vazba, ale především její preventivní vliv.³⁴

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení a vedení zaměstnanců. Umožňuje vedoucím zaměstnancům získat hodnotící informaci, zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců.³⁵

- delegování

Delegování je jednou z technik řízení času, je to pověření zaměstnance určitým úkolem s pravomocí a odpovědností za provedení a výsledek. Delegování je také forma motivace zaměstnanců, kterým projevujeme důvěru a uznání jejich schopností.

3. Sociální kompetence

- efektivní komunikace

Efektivní komunikace umožňuje manažerům a dalším spolupracovníkům, aby neustále stejně chápali směr, který by měli všichni sledovat. Porozumění tomu, jak některé aktivity souvisejí s cíli a strategií organizace, umožní lidem lépe přispět k jejich splnění.³⁶ Efektivně komunikovat znamená využívat všechny složky komunikace.

- asertivní jednání

Asertivita (sebeprosazení) je způsob komunikace a celkového jednání, při kterém člověk vyjadřuje a prosazuje otevřeně své myšlenky, city, názory a postoje. Postupuje při tom tak, aby nepřekračoval práva vlastní, ani druhých lidí. Asertivita vychází z úcty k sobě samému i z úcty k druhým lidem.³⁷

- řešení problémů

Identifikujeme jádro problému, ve spolupráci s ostatními diskutujeme varianty řešení a rozhodujeme se pro správné řešení. Řešení kontrolujeme a následně navrhujeme prevenci problému.

³⁴ ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu, studijní text*, s. 9

³⁵ ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I., *Personalistika v řízení školy*, s. 114

³⁶ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, s. 177

³⁷ <http://rozvoj-osobnosti.zdrave.cz/asertivita-neni-agresivita/>

- **kooperace**

Na naplnění cílů organizace spolupracujeme se všemi zaměstnanci. Respektujeme jiný názor a hledáme společné řešení.³⁸

- **empatie**

Uvědomování si pocitů , potřeb a zájmů ostatních lidí. Schopnost stimulovat osobnostní růst ostatních, vycítit, kdy je třeba povzbuzení či podpory k rozvinutí jejich osobností.³⁹

4. Osobnostní kompetence

- **seberozvoj**

Na základě sebereflexe stanovuje vlastní konkrétní profesní cíle a plánuje cesty k jejich uskutečnění, např. další vzdělávání a sám sebe vhodně motivuje.⁴⁰ Ochota na sobě pracovat je nepřetržitý proces seberozvoje.

- **emoční inteligence**

Emoční inteligence je nejen schopnost rozumět a kontrolovat své vlastní pocity, ale také schopnost citlivě vnímat a reagovat na podněty, které přicházejí od druhých lidí, být schopen správně porozumět druhým lidem a umět na základě takového porozumění i správně odhadovat, jak se budou chovat v blízké i vzdálenější budoucnosti. Čím vyšší emoční inteligenci má vedoucí pracovník, tím úspěšnější je jeho jednání s podřízenými a tím lépe zvládá i všechny další úkoly, které souvisejí s lidmi.⁴¹

- **názorová stabilita**

Rozvážné, pevné, stálé a neměnné názory.

- **samostatnost**

Samostatné řešení nenadálých situací, provozních a personálních problémů, schopnost rozvržení vlastního času na jednotlivé úkoly.

³⁸ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 88

³⁹ SVOBODA, J., *Vedení lidí, 2009, studijní text*

⁴⁰ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 88

⁴¹ KOMÁRKOVÁ, R., *Vedení lidí a emoční inteligence, Výživa a potraviny 2/2004*, s. 26

5. Odborné kompetence

- znalost právních předpisů týkajících se školního stravování

Nejdůležitějším právním předpisem pro organizaci školního stravování je vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění. Vyhláška o školním stravování stanoví organizaci školního stravování, typy zařízení školního stravování, rozsah služeb školního stravování a úplatu za školní stravování. Základním právním předpisem pro výrobu a distribuci pokrmů je vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných v platném znění, nařízení EU č. 853/2004 o hygieně potravin v platném znění a zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví v platném znění. Oblast pracovněprávní řeší zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

- znalost problematiky školního stravování

Know-how daného odvětví (soubor znalostí o daném oboru a všem , co souvisí s dalším rozvojem, včetně znalosti konkurenčního prostředí a vytváření „užitečných“ osobních vazeb zainteresovaných lidí).⁴²

- ekonomika

Financování organizace, základní předpisy o oběhu a kontrole účetních dokladů, pokladní činnost, základní znalost účetnictví a mzdových předpisů.

- ICT znalosti

Ovládání softwaru na skladovou evidenci zásob, inventarizaci potravin, výpočet spotřebního koše, docházku žáků a sledování hospodaření dle finančních normativů jednotlivých kategorií. Microsoft Office Word, Excel, e-mail, internet.

⁴² VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, s.81, 82

Schéma č. 4 – Kompetenční model vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity

Oblast kompetencí	Dílčí kompetence
Lídrovské kompetence	<ul style="list-style-type: none"> - vize, strategie - stanovení priorit - kreativita
Manažerské kompetence	<ul style="list-style-type: none"> - plánování - organizování - rozhodování - kontrola a hodnocení - delegování
Sociální kompetence	<ul style="list-style-type: none"> - efektivní komunikace - asertivní jednání - řešení problémů - kooperace - empatie
Osobnostní kompetence	<ul style="list-style-type: none"> - seberozvoj - emoční inteligence - názorová stabilita - samostatnost
Odborné kompetence	<ul style="list-style-type: none"> - znalost právních předpisů - znalost problematiky školního stravování - ekonomika - ICT znalosti

2 Výzkumná část

2.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem této práce je komparace kompetencí vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity. Výzkumná část je zaměřená na činnosti, které jsou charakteristické pro manažerské, sociální a osobnostní kompetence vedoucích pracovníků školních jídelen.

Výstupem závěrečné práce je nástroj k profesnímu rozvoji vedoucích školních jídelen a nástroj pro ředitele škol a zřizovatele školských zařízení k hodnocení, motivaci a přijímání nových pracovníků ve školní jídelně.

Výzkumné otázky:

1. Obsahuje všechny klíčové kompetence „Kompetenční model pro vedoucí školních jídelen s a bez právní subjektivity“, který je popsán v teoretické části z poznatků odborné literatury a předvýzkumu?
2. Které oblasti jednotlivých kompetencí jsou problematické pro vedoucí školních jídelen?
3. Používají vedoucí školních jídelen kompetence, které jsou důležité ve vztahu k podřízeným zaměstnancům – delegování, spolupráce, komunikace, motivace a hodnocení ?
4. Na jaké oblasti profesního rozvoje se mají zaměřit vedoucí školních jídelen?

Výsledky výzkumných otázek se budou vzájemně porovnávat a vyhodnocovat rozdíly mezi vedoucí školní jídelny s a bez právní subjektivity. Pro účely tohoto výzkumu jsou „problematické kompetence“ takové, u kterých více jak 40% respondentů uvedlo možnosti odpovědí spíše ne a rozhodně ne. Důležité kompetence ve vztahu k podřízeným zaměstnancům jsou takové kompetence, které se bezprostředně týkají podřízených zaměstnanců – delegování, spolupráce, komunikace, motivace, hodnocení. Tyto kompetence vedoucí školních jídelen používají ve vztahu k podřízeným zaměstnancům, pokud na tyto otázky odpověděli ve více jak 60% rozhodně ano a spíše ano. Výzkumná otázka č.4 zaměřená na doporučení profesního rozvoje vedoucích školních jídelen bude vyhodnocena na základě výsledků dotazníkového šetření v oblasti problematických kompetencí.

2. 2 Předvýzkum a popis výzkumu

Předvýzkum byl zaměřený na „Kompetenční model vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity“, který byl zpracován na základě poznatků z odborné literatury a na srozumitelnost otázek v dotazníku pro vedoucí školních jídelen, které zajišťují stravování žáků základních škol. Byly osloveny vedoucí školních jídelen, se kterými úzce spolupracuji při řešení otázek týkajících se školního stravování a provozu školní jídelny. Na předvýzkumu se podílely dvě vedoucí samostatných právních subjektů a osm vedoucích, které vedou školní jídelny součástí základní školy. Na základě jejich připomínek byl kompetenční model upravený a je přílohou dotazníku k výzkumnému šetření. V dotazníku pro respondenty byly upravené celkem 4 otázky, které vedoucí školních jídelen označily jako nesrozumitelné a neúplné.

Za výzkumný nástroj jsem si zvolila dotazník. Pomocí dotazníku je možné oslovit neomezený počet respondentů a tím získat velké množství objektivních informací pro vyhodnocení.

V úvodu dotazníku budu zjišťovat právní formu školní jídelny, základní charakteristiku a dále hodně diskutované téma v oblasti školního stravování – zda je nutné mít pro tuto profesi vzdělání v oboru. Tato část dotazníku rozdělí skupiny respondentů pro potřebnou komparaci.

Ve druhé části dotazníku budou zkoumány manažerské kompetence v oblasti plánování, rozhodování, organizování, komunikace, motivace, delegování, kontrola a hodnocení. Tato část dotazníku zjišťuje jak řeší vedoucí školních jídelen jednotlivé činnosti, které jsou důležité pro bezproblémový provoz zařízení. Při personálním plánování je nutné znát výši mzdového rozpočtu, plánování provozního rozpočtu a určení priorit je nedílnou součástí zlepšování pracovních podmínek a služeb, které poskytujeme žákům, zaměstnancům škol a ostatním klientům. Delegování je pro zaměstnance výzvou, motivací a projevením důvěry. Motivace je důležitá pro zlepšení pracovních výsledků. Zpětná vazba je forma hodnocení a kontroly jak zaměstnanců tak i vedení.

Dále jsou zkoumány sociální kompetence v oblasti efektivní komunikace, asertivního jednání a řešení problémů. Efektivní komunikace je nedílnou součástí úspěšné organizace. Asertivní jednání je nutné při prosazování cílů organizace. Řešení problémů vyžaduje důkladnou přípravu a návrhy ke zlepšení situace.

V poslední části jsou zkoumány osobnostní kompetence v oblasti sebezvoje a emoční inteligence. Tato oblast je velmi důležitá pro vzájemný respekt, úctu, pochopení zaměstnanců i sebe sama.

Doplňující otázka č. 20 se týká „Kompetenčního modelu vedoucí školní jídelny“. Přílohou dotazníku je zpracovaný kompetenční model pro tuto profesi na základě poznatků z odborné literatury a na základě předvýzkumu a respondenti byli požádáni o vyjádření svého názoru na úplnost kompetenčního modelu. Schéma kompetenčního modelu č. 4 je uvedeno v teoretické části této práce.

2.3 Vyhodnocení výzkumného dotazníku

Pro výzkumné šetření jsem oslovila celkem 300 respondentů, z toho 50 respondentů, kteří vedou samostatné právní subjekty a 250 respondentů, kteří vedou školní jídelny součástí školy. Oslovení respondenti jsou vedoucí pracovníci školních jídelen, kteří poskytují stravování žákům základních škol. Výběr respondentů byl náhodný podle dostupnosti kontaktních údajů na webových stránkách škol nebo samostatných školních jídelen. Vybrané respondenty jsem kontaktovala prostřednictvím elektronické pošty.

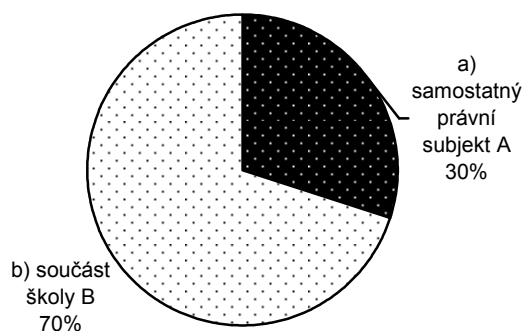
Z celkového počtu 300 odeslaných dotazníků nebylo doručeno 19. Počet doručených a vyplněných dotazníků od respondentů je celkem 160, z toho 48 od vedoucích školních jídelen, kteří vedou samostatné právní subjekty a 112 od vedoucích školních jídelen součástí škol. Dotazník je přílohou č. 1 této práce.

Otázka č. 1

Vedete školní jídelnu, která je:

a) samostatný právní subjekt

b) součást školy



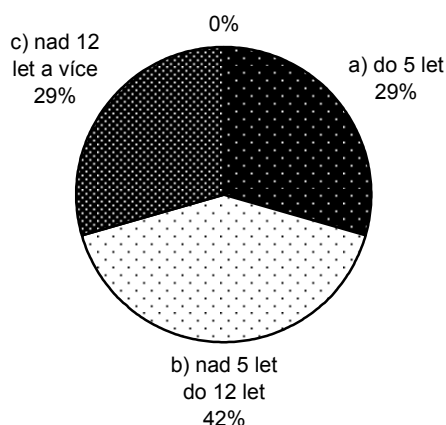
Tato otázka rozděluje dotazníkové šetření na dvě skupiny respondentů. Skupinu A tvoří respondenti, kteří vedou samostatné právní subjekty a skupinu B respondenti, kteří vedou školní jídelnu jako součást školy.

Otázka č. 2

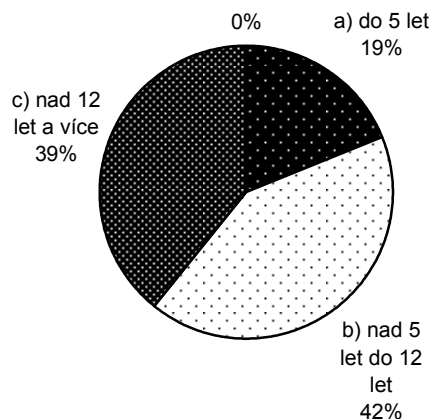
Jaká je délka vaší praxe na pozici vedoucí/ředitelky školní jídelny?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) do 5 let	29%	19%
b) nad 5 let do 12 let	42%	42%
c) nad 12 let a více	29%	39%

ŠJ skupina A



ŠJ skupina B



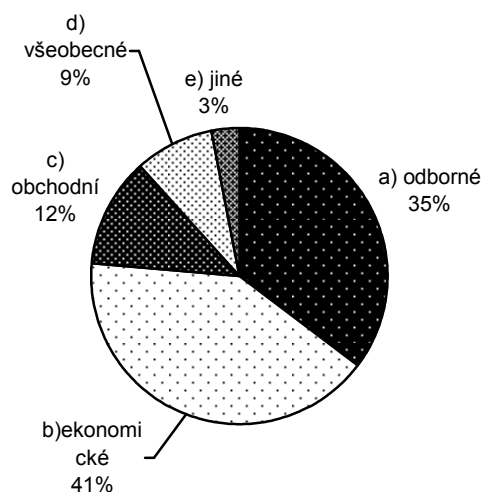
Nejvíce respondentů z obou skupin má délku praxe nad 5 let do 12 let a nad 12 let, to znamená, že na otázky z dotazníkového šetření odpovídali již zkušenější vedoucí, což je pro tento výzkum výhodou.

Otázka č. 3

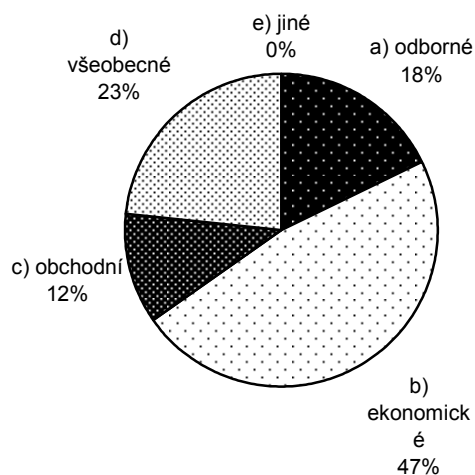
Jakého zaměření je vaše vzdělání?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) odborné	35%	18%
b) ekonomické	41%	47%
c) obchodní	12%	12%
d) všeobecné	9%	23%
e) jiné	3%	0%

ŠJ skupina A



ŠJ skupina B

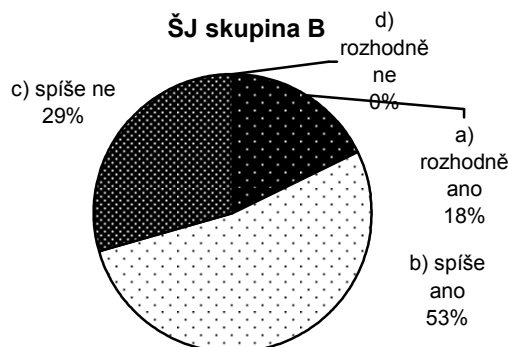
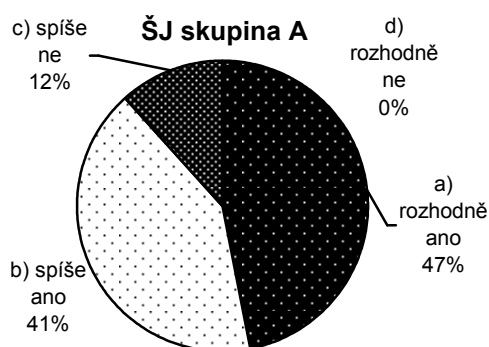


Vzdělání v oboru vedoucích školních jídelen je u skupiny A 35% a u skupiny B 18%. Otázka je pouze informativní, zjišťuje podíl odborného vzdělání mezi vedoucími školních jídelen. Nejvyšší podíl tvoří ekonomické vzdělání, u skupiny A 41% respondentů a u skupiny B 47% respondentů.

Otázka č. 4

Je podle vás důležité vzdělání v oboru pro výkon vedoucí školní jídelny?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	47%	18%
b) spíše ano	41%	53%
c) spíše ne	12%	29%
d) rozhodně ne	0%	0%

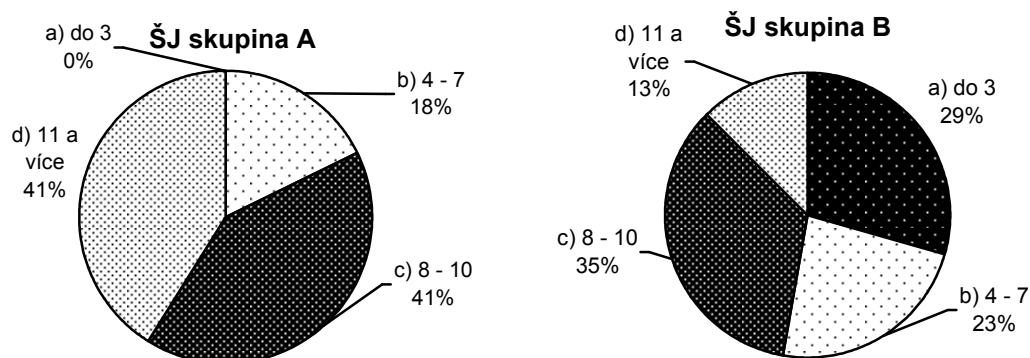


Výsledky této otázky jsou překvapivé. Celkem 88% respondentů skupiny A považují vzdělání v oboru za důležité i přes skutečnost, že vedení samostatného právního subjektu nevyžaduje přímo odborné znalosti. Respondenti skupiny B považují vzdělání v oboru za důležité v 71%. Na pozici vedoucí jídelny musí být především schopný a kreativní manažer, který se umí orientovat v předpisech týkajících se školního stravování, má komunikační dovednosti, umí prodat svou práci a práci celého kolektivu. Odbornou část v provozu při přímé výrobě zajišťuje vedoucí kuchařka, která musí mít vzdělání v oboru gastronomie a je plně kompetentní pro výkon této činnosti. Na vedoucí kuchařku delegujeme pravomoci a odpovědnost za vedení a řízení kuchyně.

Otázka č. 5

Kolik zaměstnanců pracuje pod vaším vedením?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) do 3 zaměstnanců	0%	29%
b) 4 – 7 zaměstnanců	18%	23%
c) 8 – 10 zaměstnanců	41%	35%
d) 11 a více zaměstnanců	41%	13%

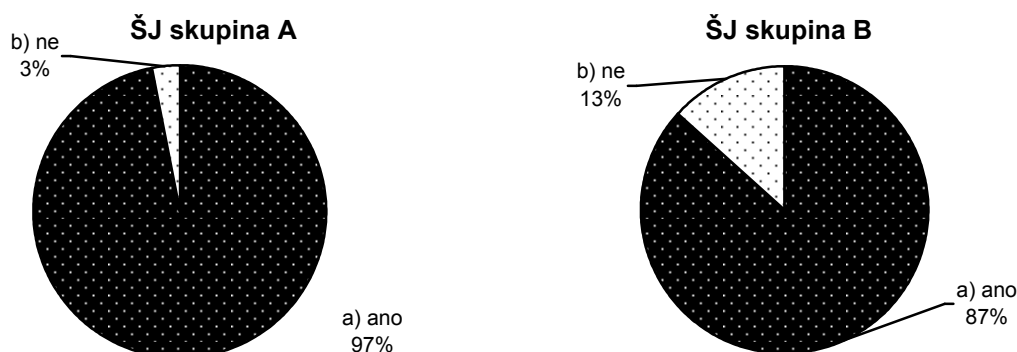


Tato otázka je pouze informativní, zjišťuje velikost zkoumaných školních jídelen. U skupiny A tvoří 82% více početné kolektivy, což se u samostatných právních subjektů očekává a skupina B dosahuje 52%. Výsledky této otázky jsou důležité pro objektivní výzkum, byli osloveni vedoucí stravování jak malých kolektivů do 3 zaměstnanců tak i velkých provozů. Počet zaměstnanců také určuje náročnost řízení školní jídelny.

Otázka č. 6

Provozujete ve vaší jídelně doplňkovou činnost?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) ano	97%	87%
b) ne	3%	13%



Doplňková činnost školních jídelen zajišťuje zlepšení ekonomických podmínek organizace, nezáleží na skutečnosti, zda je školní jídelna samostatná nebo součástí školy, Doplnková činnost v oblasti stravování nám zajistí oslovení klientů, kteří dávají přednost zdravému a

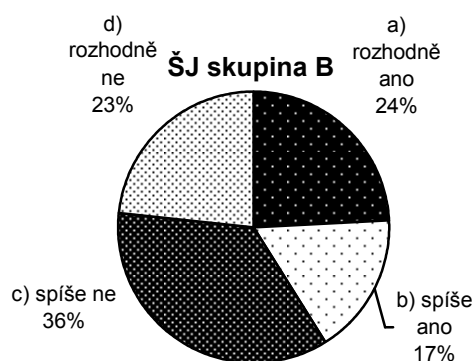
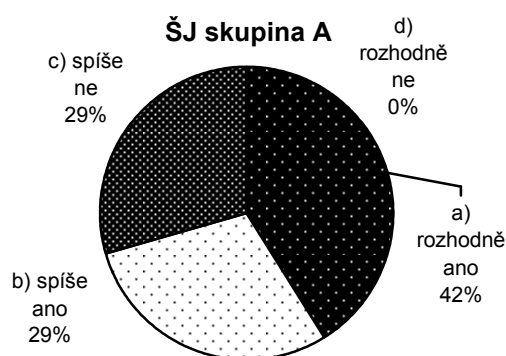
pestrému stravování. Velkou skupinu klientů školních jídelen tvoří senioři, pro které je toto stravování vhodnější ze zdravotních, ale i z ekonomických důvodů. Školní jídelny si zpravidla neúčtují vysoké ziskové přírážky a cena stravování je pro seniory přijatelná. Provoz doplňkové činnosti je pro školní jídelny jednoznačným přínosem pro zlepšení vybavení kuchyně a jídelny a pro zlepšení odměňování zaměstnanců. Velkým pozitivem je, že většina vedoucích školních jídelen si tuto skutečnost uvědomuje a doplňkovou činnost provozuje.

Manažerské kompetence

Otázka č. 7

Seznamujete zaměstnance s výší mzdového rozpočtu (včetně prostředků z doplňkové činnosti) ?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	42%	24%
b) spíše ano	29%	17%
c) spíše ne	29%	36%
d) rozhodně ne	0%	23%



Zaměstnanci by měli být informováni o výši mzdového rozpočtu. Personální plánování se bezprostředně dotýká všech zaměstnanců, je proto důležité zaměstnance informovat o změnách úvazků zaměstnanců, uvést řádné zdůvodnění a sdělit přesné informace o výši přidělených finančních prostředků nejen z hlavní činnosti, ale i z doplňkové. Respondenti skupiny A seznamují zaměstnance se mzdovým rozpočtem v 71%, vedoucí pracovníci samostatných právních subjektů si uvědomují důležitost předávání informací zaměstnancům, v případě příznivého rozpočtu je to vhodná forma motivace, v případě opačném je potřeba

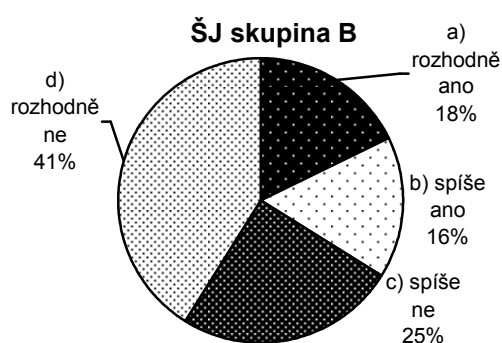
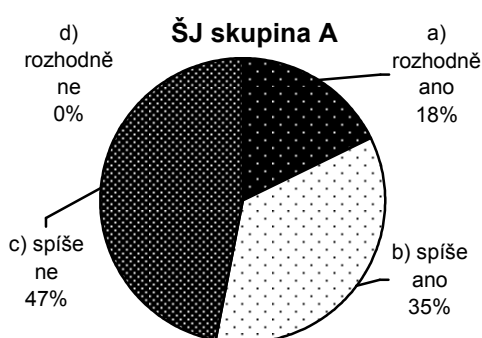
řádné vysvětlení z jakého důvodu snižujeme pracovníkům úvazky a platové výměry, aby zaměstnanci lépe pochopili potřebné změny a přijali je. Respondenti skupiny B seznamují zaměstnance se mzdovým rozpočtem ve 41%. Tato kompetence je pro vedoucí školních jídelen součástí školy problematická. Zaměstnanci nemají jistotu, chybí jim informace o plánovaných personálních změnách, nejsou motivováni a vážne komunikace mezi vedením a zaměstnanci školní jídelny. Za tento stav zčásti odpovídají ředitelé škol, kteří nevedou vedoucí stravování k samostatnosti, nesdělují potřebné informace pro hospodaření s rozpočtem, z tohoto důvodu nemají vedoucí pracovníci přehled o stavu a čerpání mzdového rozpočtu a nemají nástroj k finanční motivaci zaměstnanců školní jídelny.

Komparace skupin vedoucích stravování ukazuje, že vedoucí samostatných právních subjektů se chovají ke svým zaměstnancům v této otázce odpovědněji a pro vedoucí školní jídelny součástí školy je tato kompetence problematická.

Otázka č. 8

Spolupracujete se zaměstnanci při plánování a sestavování provozního rozpočtu?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	18%	18%
b) spíše ano	35%	16%
c) spíše ne	47%	25%
d) rozhodně ne	0%	41%



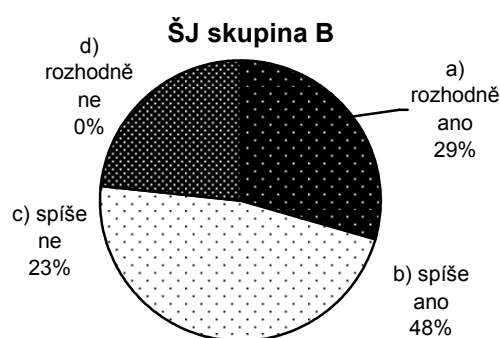
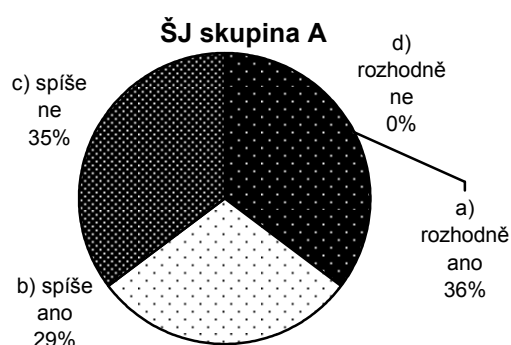
Plánování a sestavování provozního rozpočtu je pro vedoucí pracovníky jednou z nejdůležitějších činností pro zajištění běžného provozu a uskutečnění plánovaných investic. Zapojení zaměstnanců při plánování rozpočtu by mělo být samozřejmostí v každé organizaci,

kde se klade důraz na týmovou spolupráci. Skupina A spolupracuje se svými zaměstnanci při plánování a sestavování provozního rozpočtu v 53%. Tento výsledek není pozitivní, i přes skutečnost, že dlouhodobé plánování je úkolem vedoucích pracovníků, přesto je důležité, aby zaměstnanci měli možnost se k dané problematice vyjádřit a sdělit své potřeby a názor na jednotlivé položky provozního rozpočtu. Skupina B spolupracuje se svými zaměstnanci při plánování a sestavování provozního rozpočtu pouze v 34%. Zde je dobré připomenout, že tímto úkolem ředitelé škol vedoucí školní jídelny nepověřují, nedelegují pravomoci a odpovědnost za provozní rozpočet. Na řešení této situace se musí podílet jak ředitelé škol tak i vedoucí stravování. Komparace skupin respondentů ukázala, že skupina A má větší prostor a informace o ekonomické situaci organizace a přesto ve 47% nevyužívá svých možností pro spolupráci se zaměstnanci. Pro účely tohoto výzkumu je tato kompetence problematická pro obě skupiny respondentů.

Otázka č. 9

Ovlivňují názory zaměstnanců vaše rozhodnutí v otázkách týkajících se provozu školní jídelny?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	36%	29%
b) spíše ano	29%	48%
c) spíše ne	35%	23%
d) rozhodně ne	0%	0%



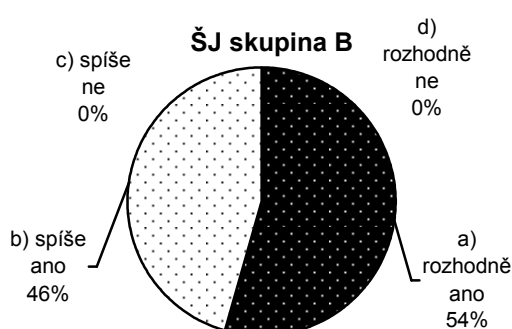
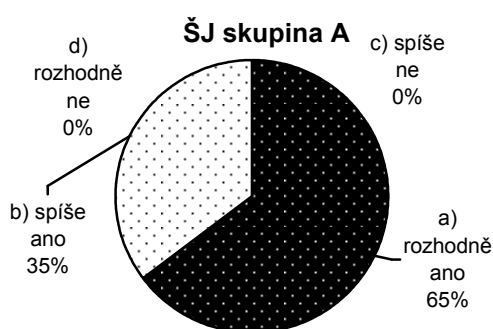
Výsledek této otázky je pozitivní pro obě skupiny respondentů. Skupinu A ovlivňují názory zaměstnanců při rozhodnutí v otázkách týkajících se provozu školní jídelny celkem v 65% a skupinu B v 77%. Komparace této otázky ukazuje skutečnost, že pokud mají respondenti

skupiny B dostatečné kompetence k provedení úkolu, tak je využívají ve větší míře než respondenti skupiny A, tato otázka ukazuje i skutečnost, že vedoucí školních jídelen součástí školy věnují více času běžným záležitostem z provozu jídelny. Pro bezproblémový provoz je velice důležité znát názory a potřeby zaměstnanců, vedoucí pracovník si musí umět vybrat takové názory, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace.

Otázka č. 10

Umíte si určit priority (poznat co je podstatné)?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	65%	54%
b) spíše ano	35%	46%
c) spíše ne	0%	0%
d) rozhodně ne	0%	0%

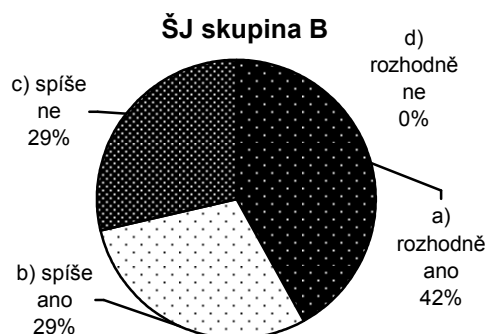
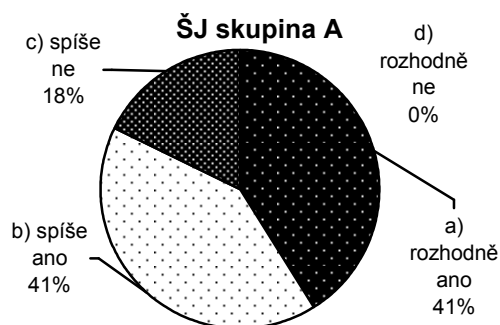


Určení priorit a poznat co je podstatné je pro vedoucí pracovníky důležitou součástí každého dne. Je výhodou umět si uspořádat jednotlivé úkoly podle jejich naléhavosti a důležitosti. Tuto kompetenci zvládají obě skupiny respondentů téměř na 100 %.

Otázka č. 11

Delegujete úkoly na své podřízené?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	41%	42%
b) spíše ano	41%	29%
c) spíše ne	18%	29%
d) rozhodně ne	0%	0%

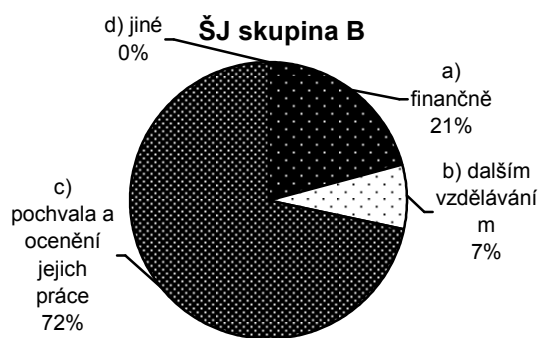
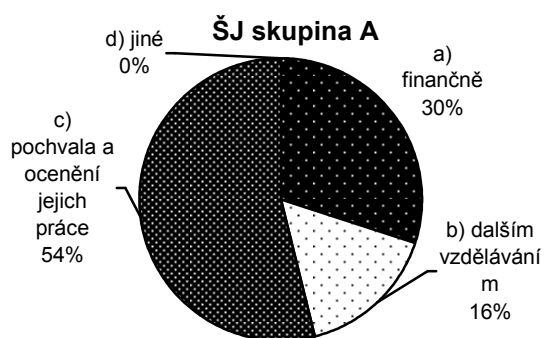


Delegování úkolů je jednou z technik řízení času vedoucích pracovníků, pro zaměstnance je to forma motivace a projevení důvěry. Při delegování úkolů musíme brát na zřetel schopnosti zaměstnanců k provedení úkolu. Skupina A deleguje úkoly podřízeným zaměstnancům v 82%, skupina B v 71 %. Tento nepatrný rozdíl může být způsoben i skutečností, že 29% oslovených respondentů ze skupiny B vede školní jídelnu, která má do 3 zaměstnanců a tím i omezené možnosti delegování. Tato manažerská kompetence je velmi důležitá ve vztahu k podřízeným zaměstnancům, zaměstnanci cítí svoji potřebnost a důležitost v týmu, mají snahu úkol splnit co nejlépe umí a vedoucí pracovníci obou skupin respondentů si tuto skutečnost uvědomují.

Otázka č. 12

Jak nejčastěji motivujete své zaměstnance?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) finančně	30%	21%
b) dalším vzděláváním	16%	7%
c) pochvala a ocenění jejich práce	54%	72%
d) jiné	0%	0%

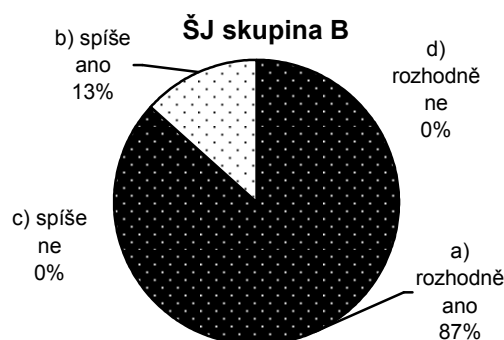
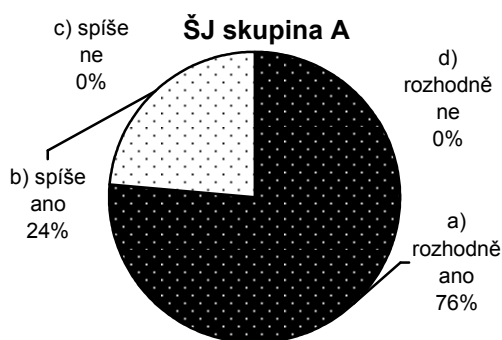


Výsledky dotazníkového šetření ukazují jako nejčastější formu motivace pochvalu a ocenění práce zaměstnanců. Ve skupině A tuto odpověď uvedlo 54% respondentů a ve skupině B 72% respondentů. Finanční motivace je u obou skupin na druhém místě, skupina A 30% a skupina B 21%. Nejméně využívanou motivací je další vzdělávání zaměstnanců, u skupiny A 16% a u skupiny B 7%. Vedoucí pracovníci mají odpovědnost za profesní rozvoj svých zaměstnanců, proto se jeví tato forma motivace jako nedostačující. Pozitivní je skutečnost, že si vedoucí pracovníci uvědomují sílu motivace a zaměstnancům zdůrazňují jejich důležitost oceněním a pochvalou. Komparace této otázky nepřináší výrazné rozdíly mezi respondenty skupiny A a respondenty skupiny B.

Otázka č. 13

Je pro vás důležitá zpětná vazba od zaměstnanců?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	76%	87%
b) spíše ano	24%	13%
c) spíše ne	0%	0%
d) rozhodně ne	0%	0%



Zpětná vazba je forma hodnocení a kontroly jak zaměstnanců tak i vedení. Obě skupiny respondentů shodně téměř na 100% uvedli, že je zpětná vazba od zaměstnanců důležitá. Vedoucí pracovníci školních jídelen si uvědomují potřebnost a důležitost zpětné vazby. Zpětná vazba nám dokáže ukázat důsledky našich rozhodnutí. Každá zkušenost, i negativní, je pro nás přínosem a poučením pro další práci v organizaci.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření– manažerské kompetence

Manažerské kompetence – plánování, organizování, komunikace, motivace, delegování, kontrola a hodnocení. Plánování a sestavování provozního rozpočtu je podle výsledků dotazníkového šetření problematickou kompetencí pro obě skupiny respondentů. Personální plánování je problematická oblast pro respondenty skupiny B. Tyto činnosti a informace jsou důležité pro bezproblémový provoz organizace a dávají zaměstnancům potřebnou jistotu. Nejdůležitějším článkem mezi ředitelem školy a vedoucí školní jídelny je komunikace a vzájemná důvěra. Tento článek ve školách často chybí a důsledkem je nesamostatnost vedoucích pracovníků školních jídelen, nemají dostatečné pravomoci a odpovědnost za rozpočty školní jídelny. Pro vedoucí pracovníky je to omezení při plánování a informování zaměstnanců o finančních, materiálních a ostatních zdrojích. Respondenti skupiny A uvedli, že v 71% seznamují zaměstnance se mzdovým rozpočtem a v 53% spolupracují se zaměstnanci při plánování a sestavování provozního rozpočtu i přes skutečnost, že vedoucí samostatných právních subjektů tyto informace mají k dispozici, ale zaměstnancům neumožní vyjádření jejich názoru na jednotlivé položky rozpočtu.

Na otázku, zda ovlivňují názory zaměstnanců rozhodnutí vedoucích pracovníků odpověděli obě skupiny respondentů, že jsou názory zaměstnanců důležité a ovlivňují je při rozhodování v otázkách týkajících se provozu školní jídelny.

Priority a poznat co je podstatné, naléhavé a důležité si umí určit obě skupiny téměř na 100%. Delegování úkolů je také pro obě skupiny respondentů běžnou pracovní aktivitou.

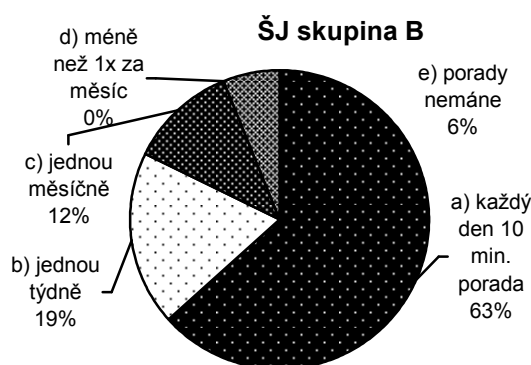
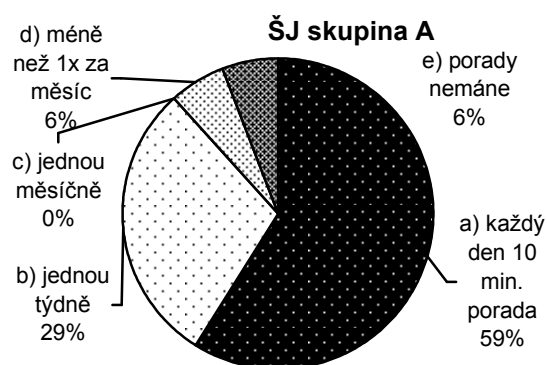
Nejvyšší podíl respondentů skupina A 54% a skupina B 72% motivuje své zaměstnance pochvalou a oceněním jejich práce, dále jsou zaměstnanci motivováni finančně skupina A 30% a skupina B 21%. Zde je vhodné zdůraznit vysoké procento u skupiny B, která uplatňuje motivace zaměstnanců pochvalou a oceněním jejich práce. Tato motivace vyžaduje přímou pozornost vedoucího pracovníka a umožňuje uvědomění důležitosti každého zaměstnance v týmu. Zpětná vazba je důležitá pro obě skupiny respondentů téměř na 100%. Komparace výsledků dotazníkového šetření v oblasti delegování, motivace, kontroly a hodnocení nepřináší výrazné rozdíly mezi skupinami A a B.

Sociální kompetence

Otázka č. 14

Jak často máte porady s vedoucí kuchařkou?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) každý den 10 min. porada	59%	63%
b) jednou týdně	29%	19%
c) jednou měsíčně	0%	12%
d) méně než 1x za měsíc	6%	0%
e) porady nemáme	6%	6%



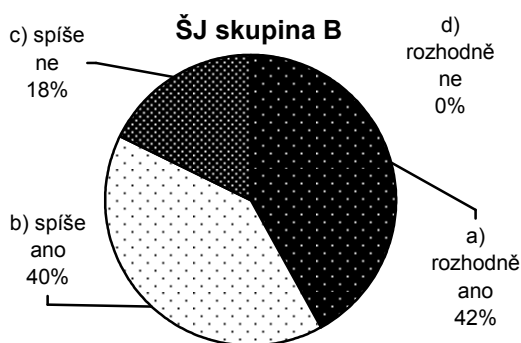
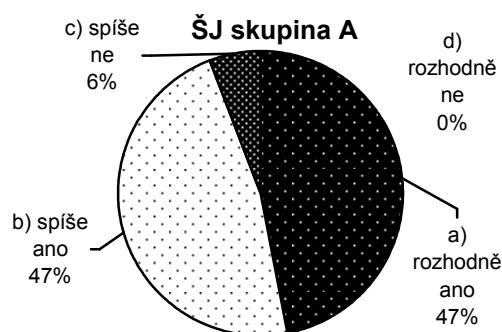
Vedoucí kuchařka řídí a organizuje práci podřízených zaměstnanců, odpovídá za plynulý chod kuchyně, za kvalitu uvařených jídel a je prostředníkem v komunikaci s vedením školní jídelny. Porady vedoucích pracovníků školní jídelny jsou důležité, je nezbytné předávat si navzájem informace o zajištění provozu a o dalších provozních problémech. K zajištění předávání informací potřebujeme navzájem komunikovat a tím předcházet případnému nedorozumění v otázkách týkajících se běžného provozu školní jídelny. Respondenti skupiny A mají zavedené 10 minutové porady s vedoucí kuchařkou v 59% a respondenti skupiny B v 63%. Tento výsledek je pozitivní u obou skupin respondentů, vedoucí pracovníci si uvědomují důležitost komunikace, vyjasnění každodenních problémů a možnost okamžité nápravy. Jednou týdně mají porady respondenti skupiny A ve 29% a respondenti skupiny B v 19%. Týdenní porady jsou pro zajištění každodenního bezproblémového provozu méně efektivní, ale pro celkový provoz dostačující. Pracovní porady jednou měsíčně mají respondenti skupiny A v 0% a skupiny B ve 12%. Vedoucí pracovníci nemají přehled o

provozu školní jídelny, jejich zájem o zaměstnance kuchyně je nízký, spolupráce a komunikace s vedoucí kuchařkou je nedostačující. Respondenti obou skupin uvedli shodně v 6%, že porady s vedoucí kuchařkou nemají. Komparace této otázky nepřináší výrazné rozdíly mezi skupinami respondentů A a B, tato kompetence není problematická pro obě skupiny a vedoucí školních jídelen si uvědomují důležitost spolupráce při řešení problémů a komunikace s vedením kuchyně.

Otázka č. 15

Při prosazování cílů organizace dokážete asertivně jednat se ředitelem/zřizovatelem?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	47%	42%
b) spíše ano	47%	40%
c) spíše ne	6%	18%
d) rozhodně ne	0%	0%

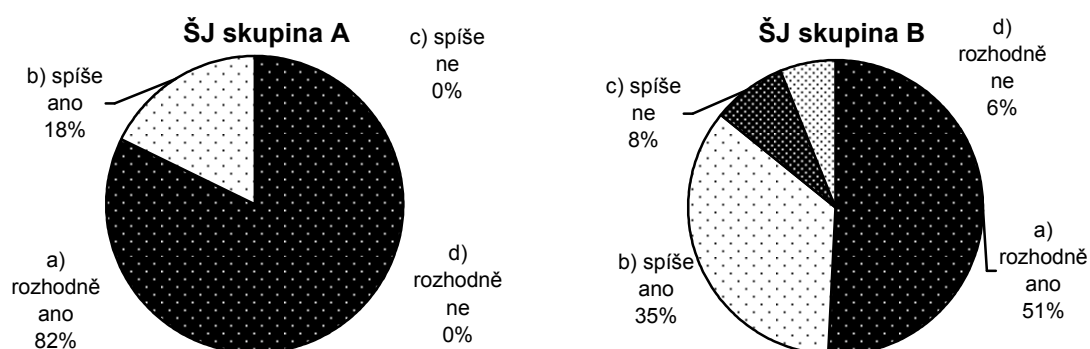


Asertivní jednání, zdravé sebevědomí a sebejistota je důležitou součástí při jednání se ředitelem školy nebo zřizovatelem školského zařízení. Důkladná příprava na jednání, umět argumentovat proč jsou projednávány záležitosti důležité je nezbytným předpokladem úspěchu. Respondenti skupiny A si tuto skutečnost uvědomují v 94% a respondenti skupiny B v 82%. Skupina A uvádí v 6% a skupina B v 18%, že tuto schopnost neovládají. Pro účely tohoto výzkumu není tato kompetence problematická pro obě skupiny.

Otázka č. 16

Věnujete podle vašeho názoru dostatek času na přípravu k jednání se ředitelem/zřizovatelem?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	82%	51%
b) spíše ano	18%	35%
c) spíše ne	0%	8%
d) rozhodně ne	0%	6%



Důkladná příprava na jednání je nedílnou součástí pro úspěšné dosažení cíle pracovní porady. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že si tuto skutečnost respondenti obou skupin uvědomují a na jednání se ředitelem školy nebo zřizovatelem školského zařízení věnují dostatek času na přípravu. Respondenti skupiny A ve 100% a respondenti skupiny B v 86 %.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření – sociální kompetence

Sociální kompetence – efektivní komunikace, asertivní jednání a řešení problémů. V této oblasti kompetencí se dotazníkovým šetřením nezjistily problematické kompetence u obou skupin respondentů. Desetiminutové porady každý den s vedoucí kuchařkou mají zavedené respondenti skupiny A v 59% a respondenti skupiny B v 63%. Týdenní porady mají zavedené respondenti skupiny A ve 29% a respondenti skupiny B v 19%. Týdenní porady jsou v každodenním provozu méně efektivní, ale pro celkový provoz dostačující. Porady 1x měsíčně nebo méně uvedli respondenti skupiny A v 6% a respondenti skupiny B ve 12%.

Možnost odpovědi, že porady s vedoucí kuchařkou nemají uvedli respondenti skupiny A v 6% a respondenti skupiny B také v 6%.

Schopnost asertivně jednat se ředitelem školy nebo zřizovatelem školského zařízení při prosazování cílů organizace uvedlo ze skupiny A 94% respondentů a ze skupiny B 82% respondentů. Tento výsledek ukazuje zdravé sebevědomí a jistou dávku sebejistoty vedoucích pracovníků školních jídelen, zároveň přináší otázku z jakého důvodu jsou vedoucí školních jídelen skupiny B nesamostatné a nemají pravomoci a odpovědnost v otázkách týkajících se rozpočtů školní jídelny.

Na jednání se ředitelem školy nebo zřizovatelem školského zařízení věnuje dostatek času na přípravu 100% respondentů skupiny A a 86% respondentů skupiny B. Vedoucí pracovníci školních jídelen si uvědomují důležitost přípravy na jednání a tuto skutečnost nepodceňují.

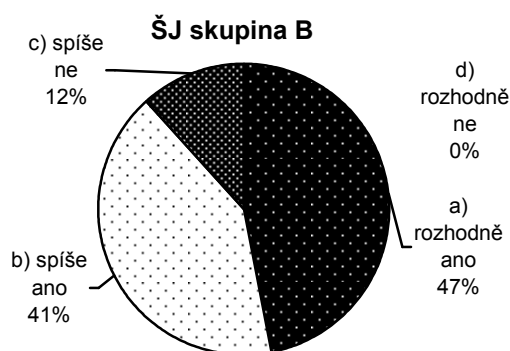
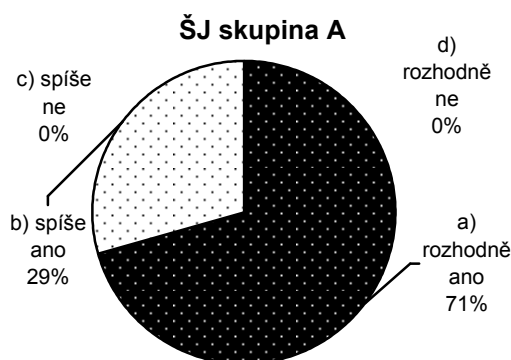
Oblast sociálních kompetencí není problematická pro obě skupiny respondentů, komparace skupin vedoucích pracovníků nepřináší výrazné rozdíly, respondenti si uvědomují důležitost těchto kompetencí ve vztahu k podřízeným zaměstnancům.

Osobnostní kompetence

Otázka č. 17

Máte potřebu a zájem se dále vzdělávat v oboru?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	71%	47%
b) spíše ano	29%	41%
c) spíše ne	0%	12%
d) rozhodně ne	0%	0%

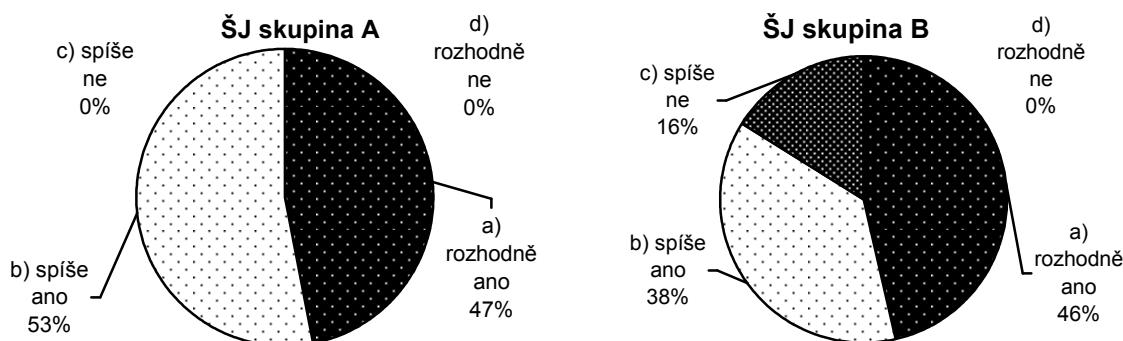


Celoživotní učení a znalost konkurenčního prostředí je nezbytným předpokladem úspěšných vedoucích školních jídelen. Sledování nových trendů, manažerské a odborné vzdělávání je základem zkvalitňování služeb školního stravování. Potřebu a zájem dalšího vzdělávání mají respondenti skupiny A rozhodně ano v 71% a spíše ano ve 29%, respondenti skupiny B rozhodně ano v 47% a spíše ano v 41%. Tyto výsledky jsou pozitivní pro obě skupiny respondentů, vedoucí pracovníci školních jídelen si uvědomují důležitost dalšího vzdělávání a cítí potřebu se dále vzdělávat a prohlubovat své znalosti. Pouze 12% respondentů skupiny B uvedlo, že nemá zájem o další vzdělávání.

Otázka č. 18

Dává vám vaše práce příležitost pro seberealizaci?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	47%	46%
b) spíše ano	53%	38%
c) spíše ne	0%	16%
d) rozhodně ne	0%	0%

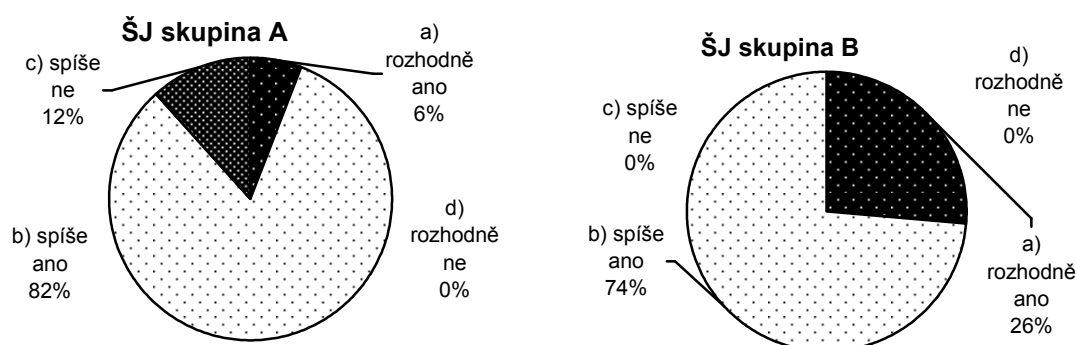


Seberealizace je potřeba osobního rozvoje a naplnění pocitu životního poslání. Výsledky výzkumného šetření ukazují, že respondenty skupiny A ve 100% a skupiny B v 84% práce uspokojuje, naplňuje a dává jim příležitost pro seberealizaci. Toto zjištění je důležité zejména ve vztahu k podřízeným zaměstnancům, vedoucí pracovník, který je spokojený se svou prací je také dobrým vedoucím svým zaměstnancům. Pouze 16% respondentů skupiny B uvádí, že jim práce nedává příležitost pro seberealizaci, tento stav může vést k dlouhodobé nespokojenosti vedoucího pracovníka a na řešení situace se musí podílet i ředitelé škol. Komparace obou skupin nepřináší výrazné rozdíly, výsledky dotazníkového šetření přinesly zjištění, že tato oblast není problematická pro obě skupiny respondentů.

Otázka č. 19

Dokážete vždy a s přehledem zvládat své emoce?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	6%	26%
b) spíše ano	82%	74%
c) spíše ne	12%	0%
d) rozhodně ne	0%	0%



Emoční inteligence je nejen schopnost rozumět a kontrolovat své vlastní pocity, ale také schopnost citlivě vnímat a reagovat na podněty, které přicházejí od druhých lidí. Čím vyšší emoční inteligenci má vedoucí pracovník, tím úspěšnější je jeho jednání s podřízenými a tím lépe zvládá i všechny další úkoly, které souvisejí s lidmi.

Schopností zvládat okamžité impulsy a emoce vždy a s přehledem disponuje 88% respondentů skupiny A (6% rozhodně ano a 82% spíše ano) a 100% respondentů skupiny B (26% rozhodně ano a 74% spíše ano). Respondenti skupiny A uvedli ve 12%, že své emoce vždy a s přehledem spíše neovládají. Pro účely tohoto výzkumu není tato kompetence problematická pro obě skupiny respondentů.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření – osobnostní kompetence

Osobnostní kompetence – seberozvoj a emoční inteligence. Další vzdělávání považuje za důležité 100% respondentů skupiny A a 88% respondentů skupiny B. Pouze 12% respondentů skupiny B nemá potřebu a zájem se dále vzdělávat. Toto zjištění je pozitivní pro další rozvoj a konkurenceschopnost školních jídelen.

Pracovní pozice vedoucí školní jídelny dává příležitost pro seberealizaci 100% respondentům skupiny A a 84% respondentům skupiny B. Tento výsledek přináší zjištění, že vedoucí školních jídelen obou skupin tato práce uspokojuje, naplňuje a rozvíjí jejich osobní potenciál.

Zvládání emocí není pro vedoucí školních jídelen obou skupin respondentů problematická kompetence. Respondenti skupiny A uvedli, že v 88% dokáží vždy a s přehledem zvládat své emoce a respondenti skupiny B zvládají své emoce ve 100%.

Komparace skupin vedoucích pracovníků nepřináší výrazné rozdíly, oblast osobnostních kompetencí není problematická pro obě skupiny respondentů.

Otázka č. 20

V příloze dotazníku je zpracovaný „Kompetenční model vedoucí školní jídelny“. Obsahuje podle vašeho názoru všechny kompetence, které jsou nezbytné k výkonu této profese?

	ŠJ skupina A	ŠJ skupina B
a) rozhodně ano	53%	59%
b) spíše ano	47%	41%
c) spíše ne	0%	0%
d) rozhodně ne	0%	0%

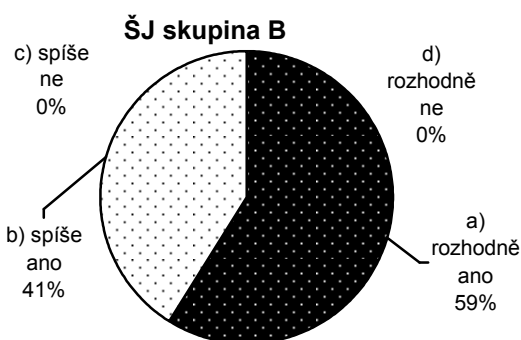
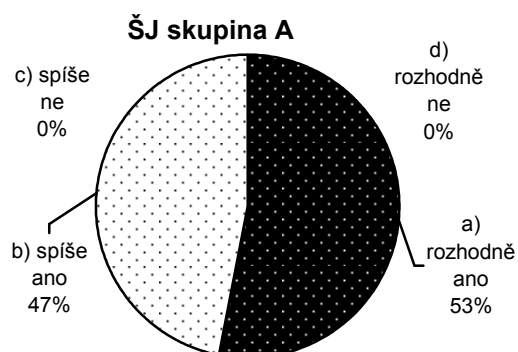


Schéma „Kompetenčního modelu vedoucí školní jídelny s a bez právní subjektivity“ je uvedeno v teoretické části práce. Respondenti byli požádáni o vyjádření názoru, zda kompetenční model obsahuje všechny kompetence, které jsou nezbytné pro výkon této profese. Respondenti skupiny A uvedli téměř ve 100% (53% rozhodně ano a 47% spíše ano)

a respondenti skupiny B také ve 100% (59% rozhodně ano a 41% spíše ano), že je kompetenční model úplný a obsahuje všechny kompetence, které jsou nezbytné pro výkon této profese. Pro účely tohoto výzkumu je zjištění, že téměř pro 100% respondentů je kompetenční model dostačující důležité a lze tento model použít jako nástroj pro ředitele škol a zřizovatele školských zařízení k hodnocení, motivaci a přijímání vedoucích pracovníků školních jídelen.

2. 4 Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumné otázky

Otázka č. 1

Obsahuje všechny klíčové kompetence „Kompetenční model vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity“, který je popsán v teoretické části práce z poznatků odborné literatury a předvýzkumu?

Kompetenční model vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity je přílohou dotazníku pro respondenty, kteří zajišťují stravování pro žáky základních škol. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že je Kompetenční model pro vedoucí školních jídelen s a bez právní subjektivity úplný a obsahuje všechny kompetence, které jsou nezbytné pro výkon této profese.

Otázka č. 2

Které oblasti jednotlivých kompetencí jsou problematické pro vedoucí školních jídelen?

Pro účely tohoto výzkumu jsou „problematické kompetence“ takové, u kterých více jak 40% respondentů uvedlo možnosti odpovědí spíše ne a rozhodně ne.

Skupina A – vedoucí samostatných právních subjektů

Manažerské kompetence

Plánování a sestavování provozního rozpočtu – plánování, spolupráce, komunikace.

Provozní rozpočet je důležitým nástrojem pro uskutečnění stanovených cílů organizace, proto je důležitá spolupráce se zaměstnanci organizace. Znat názory a potřeby zaměstnanců je nezbytné pro plánování investic – nákup nového technologického zařízení, vybavení do kuchyně, zlepšení pracovního prostředí a zázemí pro zaměstnance, rekonstrukce zastaralého

vybavení apd. Tyto skutečnosti je nutné nejdříve se zaměstnanci projednat a do plánu rozpočtu zařadit ty nejdůležitější a nejpotřebnější položky na investice. Pokud se zaměstnanci podílejí na případných změnách je i předpoklad, že změny lépe přijmou.

Skupina B – vedoucí školních jídelen, které jsou součástí školy

Manažerské kompetence

Personální plánování – seznamování zaměstnanců se mzdovým rozpočtem, spolupráce, komunikace.

Ředitelé škol nedelegují tyto kompetence na podřízené zaměstnance, kteří vedou součást školy – školní jídelnu. Vedoucí školních jídelen nemají dostatečné pravomoci a odpovědnost za hospodaření se mzdovým rozpočtem, neznají možnosti personálního plánování a z tohoto důvodu neseznamují zaměstnance kuchyně se stavem mzdového rozpočtu a s případnými změnami úvazků. Vedoucí pracovníci školních jídelen by měli znát výši mzdového rozpočtu jak v hlavní tak i v doplňkové činnosti, základem fungování vztahu škola a jídelna je vzájemná spolupráce a důvěra mezi vedoucími pracovníky.

Plánování a sestavování provozního rozpočtu – plánování, spolupráce, komunikace

Ředitelé škol tímto úkolem vedoucí školních jídelen nepověřují, nedelegují pravomoci a odpovědnost za plánování provozního rozpočtu. Tato otázka ukazuje, že nefunguje vzájemná spolupráce a komunikace mezi školou a jídelnou a zaměstnanci kuchyně nemají možnost se vyjádřit k plánovaným změnám, např. nákup nového technologického vybavení, i přes skutečnost, že jejich odborné znalosti a zkušenosti mohou lépe posoudit potřebnost a využitelnost takové investice.

Komparace skupin vedoucích školních jídelen ukazuje na skutečnost, že problematické kompetence u vedoucích školních jídelen součástí školy jsou do jisté míry ovlivněné ředitelem školy, který svým vedoucím pracovníkům nedeleguje potřebné pravomoci a odpovědnost pro plnění těchto úkolů. Tento výsledek není v souladu se skutečností, že 82% respondentů skupiny B uvádí v dotazníkovém šetření, že dokáže asertivně jednat se ředitelem školy při prosazování cílů organizace. Nabízí se otázka, z jakého důvodu si neprosadí pravomoci a odpovědnost za hospodaření s rozpočty školní jídelny. Pro zlepšení situace je důležité zefektivnit vzájemnou spolupráci a komunikaci mezi školou a jídelnou, zajistit pro vedoucí pracovníky další vzdělávání v oblasti managementu a vedení lidí. Vedoucí

samostatných právních subjektů se zaměstnanci nespolupracují při plánování provozního rozpočtu i přes skutečnost, že k tomu mají potřebné kompetence. Doporučením pro vedoucí pracovníky samostatných právních subjektů je zlepšení spolupráce a komunikace se zaměstnanci, zajímat se o jejich názory a potřeby z každodenního provozu a znát návrhy na zlepšení vybavení technologického zařízení kuchyně.

Otázka č. 3

Používají vedoucí školních jídelen kompetence, které jsou důležité ve vztahu k podřízeným zaměstnancům?

Důležité kompetence ve vztahu k podřízeným zaměstnancům jsou takové kompetence, které se bezprostředně týkají podřízených zaměstnanců – delegování, spolupráce, komunikace, motivace, hodnocení.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že kompetence, které jsou problematické pro obě skupiny respondentů nepoužívají vedoucí pracovníci ani ve vztahu k podřízeným zaměstnancům. Není dostatečná spolupráce a komunikace, tyto důležité nástroje pro vedení lidí ve většině školních jídelen chybí. Delegování, motivace a hodnocení jsou kompetence, u kterých si vedoucí pracovníci obou typů jídelen uvědomují jejich důležitost a používají je ve vztahu k podřízeným zaměstnancům.

Otázka č. 4

Na jaké oblasti profesního rozvoje se mají zaměřit vedoucí školních jídelen?

Výsledky dotazníkového šetření neukázaly výrazné nedostatky u vedoucích pracovníků školních jídelen. Běžné, každodenní pracovní záležitosti, které se týkají plánování a organizace provozu v kuchyni zvládají bez problémů, s vedoucí kuchařkou spolupracují a školní jídelna plní svůj úkol zajistit stravování dětem, žákům, studentům, pracovníkům škol, školských zařízení a ostatním klientům v rámci doplňkové činnosti. Dílčí nedostatky byly shledány v oblasti vedení lidí - komunikace, manažerských kompetencí – personální plánování a plánování provozního rozpočtu a v oblasti sociálních kompetencí –spolupráce. Doporučení pro obě skupiny vedoucích pracovníků školních jídelen je vzdělávání a rozvoj kompetencí v oblasti komunikace a týmové spolupráce.

Závěr

Závěrečná práce se zabývala komparací kompetencí vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity a bylo v ní dosaženo všech stanovených cílů. Teoretická část přináší poznatky z odborné literatury, popisuje školní stravování, právní formy školních jídelen, vymezuje termín kompetence, manažerské kompetence, vysvětluje klíčové kompetence a kompetenční model.

Výzkumná část byla zaměřená na činnosti, které jsou charakteristické pro manažerské, osobnostní a sociální kompetence vedoucích pracovníků školních jídelen. Komparace výsledků dotazníkového šetření nepřináší nové poznatky a skutečnosti, základním rozdílem se ukazuje pouze rozdíl v právní formě školních jídelen a stanovení pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků.

Vedoucí pracovníci samostatných školních jídelen mají pravomoci a odpovědnost danou zřizovací listinou organizace. Vedoucím pracovníkům, kteří vedou školní jídelny součástí školy pravomoci a odpovědnost vyplývá z pracovní smlouvy a z popisu pracovní činnosti. Podrobnou pracovní náplň stanoví v plném rozsahu ředitel školy. Základním článkem vztahu škola a jídelna je vzájemná spolupráce a důvěra mezi vedoucími pracovníky. Na základě zjištění z dotazníkového šetření tento článek na školách často chybí.

Výzkumné šetření dále ukázalo skutečnost, že pokud mají vedoucí pracovníci, kteří vedou školní jídelnu součástí školy dostatečné kompetence k provedení úkolu nebo určité činnosti, ovládají tyto dovednosti na stejné úrovni jako vedoucí pracovníci samostatných právních subjektů, proto lze závěrem říci, že komparace kompetencí nepřináší nové poznatky a skutečnosti.

Výstupem práce je zpracovaný „Kompetenční model vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity“. Kompetenční model byl předmětem výzkumného šetření a respondenti obou skupin shodně uvedli, že je úplný a obsahuje všechny kompetence, které jsou nezbytné pro výkon profese vedoucí školní jídelny. Kompetenční model může být nástrojem pro ředitele škol a zřizovatele školských zařízení k hodnocení, motivaci a přijímání vedoucích pracovníků školních jídelen.

Kompetenční model vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity

Oblast kompetencí	Dílčí kompetence
Lídrovské kompetence	<ul style="list-style-type: none">- vize, strategie- stanovení priorit- kreativita
Manažerské kompetence	<ul style="list-style-type: none">- plánování- organizování- rozhodování- kontrola a hodnocení- delegování
Sociální kompetence	<ul style="list-style-type: none">- efektivní komunikace- asertivní jednání- řešení problémů- kooperace- empatie
Osobnostní kompetence	<ul style="list-style-type: none">- seberozvoj- emoční inteligence- názorová stabilita- samostatnost
Odborné kompetence	<ul style="list-style-type: none">- znalost právních předpisů- znalost problematiky školního stravování- ekonomika- ICT znalosti

Seznam literatury

Tištěné monografické publikace

BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha. Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, Centrum školského managementu, 2009.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha. Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOMÁRKOVÁ, R. *Vedení lidí a emoční inteligence*. Výživa a potraviny 2/2004. Časopis společnosti pro výživu.

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha. Wolter Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

SVOBODA, J. *Vedení lidí*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, Centrum školského managementu, 2008.

ŠIKÝŘ, M.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. Praha. Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-901-2.

ŠTOČEK, M. *Řízení školní jídelny a výdejny*. Nový Bydžov. aTre, 2012.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha. Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

Internetové zdroje

MŠMT: Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací (č. j.: 10300/2010-25) [online]. Dostupné na www.msmt.cz/dokumenty/metodicky-pokyn-k-odmenovani-pedagogickych-pracovniku-a

Základní škola, Jičín, Husova 170 [online]. Dostupné na www.2zsjc.cz/predpisy-a-rady/64-organizacni-rad-skoly

Zdravě.cz: Asertivita není agresivita. Michaela Holá. 11. květen 2010 [online]. Dostupné na [www: http://rozvoj-osobnosti.zdrave.cz/asertivita-neni-agresivita/](http://rozvoj-osobnosti.zdrave.cz/asertivita-neni-agresivita/)

Seznam použitých zkratk

ŠJ	školní jídelna
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
ICT	informační a komunikační technologie
ZP	zákoník práce

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník s průvodním dopisem

Vážená paní kolegyně, vážený pane kolego,

jmenuji se Martina Šorfová, studuji 3. ročník bakalářského studia na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze obor Školský management. V příloze Vám zasílám dotazník a žádám Vás o jeho vyplnění.

Pro svoji závěrečnou bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Komparace kompetencí vedoucích školních jídelen s a bez právní subjektivity“. Výzkumné šetření je zaměřené na činnosti, které jsou charakteristické pro manažerské, osobnostní a sociální kompetence vedoucích pracovníků školních jídelen. V závěrečné části je dotazníku je uveden „Kompetenční model pro vedoucí školních jídelen“, který je zpracován na základě poznatků z odborné literatury a Vás žádám o jeho zhodnocení – poslední doplňková otázka dotazníku.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

Prosím Vás o návratnost dotazníku nejpozději do 18. 12. 2012, vyplnění nezabere více jak 15 minut Vašeho času.

V Jeřicích dne 3. 12. 2012

Dotazník

1. Vedete školní jídelnu, která je:

- a) samostatným právním subjektem
- b) součástí školy

2. Jaká je délka vaší praxe na pozici vedoucí/ředitelky školní jídelny?

- a) do 5 let
- b) nad 5 let do 12 let
- c) nad 12 let a více

3. Jakého zaměření je vaše vzdělání?

- a) odborné (gastronomie)
- b) ekonomické
- c) obchodní
- d) všeobecné
- e) jiné, prosím uveďte:

4. Je podle vás důležité vzdělání v oboru pro výkon vedoucí školní jídelny?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

5. Kolik zaměstnanců pracuje pod vaším vedením?

- a) do 3
- b) 4 – 7
- c) 8 – 10
- d) 11 a více

6. Provozujete ve vaší jídelně doplňkovou činnost ?

- a) ano
- b) ne

7. Seznamujete zaměstnance s výší mzdového rozpočtu (včetně prostředků z doplňkové činnosti)?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

8. Spolupracujete se zaměstnanci při plánování a sestavování provozního rozpočtu?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

9. Ovlivňují názory zaměstnanců vaše rozhodnutí v otázkách týkajících se provozu školní jídelny?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

10. Umíte si určit priority (poznat co je podstatné)?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

11. Delegujete úkoly na své podřízené?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

12. Jak nejčastěji motivujete své zaměstnance?

- a) finančně
- b) dalším vzděláváním
- c) pochvala a ocenění jejich práce
- d) jiné, prosím uveďte.....

13. Je pro vás důležitá zpětná vazba od zaměstnanců?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

14. Jak často máte porady s vedoucí kuchařkou?

- a) každý den 10 minutová porada
- b) jednou týdně
- c) jednou měsíčně
- d) méně než 1x za měsíc
- e) porady nemáme

15. Při prosazování cílů organizace dokážete asertivně jednat se ředitelem/zřizovatelem?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

16. Věnujete podle vašeho názoru dostatek času na přípravu k jednání se ředitelem/zřizovatelem?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

17. Máte potřebu a zájem se dále vzdělávat v oboru?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

18. Dává vám vaše práce příležitost pro seberealizaci?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

19. Dokážete vždy a s přehledem zvládat své emoce?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

20. V příloze dotazníku je zpracovaný „Kompetenční model vedoucí školní jídelny“. Obsahuje podle vašeho názoru všechny kompetence, které jsou nezbytné k výkonu této profese?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

Kompetenční model vedoucí školní jídelny s a bez právní subjektivity

1. Lídrovské kompetence

- vize, strategie
- stanovení priorit
- kreativita

2. Manažerské kompetence

- plánování
- organizování
- rozhodování
- kontrola a hodnocení
- delegování

3. Sociální kompetence

- efektivní komunikace
- asertivní jednání
- řešení problémů
- kooperace
- empatie

4. Osobnostní kompetence

- seberozvoj
- emoční inteligence
- názorová stabilita
- samostatnost

5. Odborné kompetence

- znalost právních předpisů
- znalost problematiky školního stravování
- ekonomika
- ICT znalosti